

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TILANNEKUVA- JA ANALYYSIRYHMÄN KÄSITYKSIÄ
OSAAMISESTA JA OSAAMISEN JOHTAMISESTA KAAKKOIS-
SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Antti Kukkonen

Sotatieteiden maisterikurssi 7
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2018

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Antti Kukkonen	
Tutkielman nimi TILANNEKUVA- JA ANALYYSIRYHMÄN KÄSITYKSIÄ OSAAMISESTA JA OSAAMISEN JOHTAMISESTA KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 67 Liitesivuja 0
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin Kaakkois-Suomen rajavartioston rikostorjuntayksikössä työskentelevien henkilöiden käsityksiä osaamisestaan ja heidän osaamisen johtamiseen liittyvistä haasteista. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata henkilöstön käsityksiä työssään tarvittavasta osaamisesta nykyään sekä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi tarkoituksena oli luoda kuvaus tämän hetkisestä osaamisen johtamiseen liittyvistä haasteista.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joita tehtiin kolme kappaletta. Haastattelujen tulokset esitettiin fenomenografisesti jäsenneltyinä ja käsitysten pohjalta laadittiin kuvauskategoriat.</p> <p>Haastateltavien käsityksistä osaamisesta muodostettiin kolme kategoriaa. Nämä olivat omat tiedot, henkilökohtaiset taidot ja kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen. Nämä kokonaisuudet yhdessä muodostivat ylemmän kokonaisuuden, osaamisen. Haastateltavien käsitykset osaamisesta, samoin kuin niistä muodostetut kuvauskategoriat mukailivat aikaisempien tutkimusten malleja. Osaamisen johtamisen haasteiden käsityksistä muodostuivat kategoriat: johdon toimet, epäselvä rooli ja työyhteisö. Nämä kategoriat yhdessä muodostivat ylemmän kokonaisuuden, osaamisen johtamisen haasteet.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan esimiesten vaihtuvuuden olevan liian nopeaa, jonka seurauksena toiminnalla ei ole kunnollista jatkuvuutta. Kuten yksi haastateltavista ilmaisi asian: ”tänään tehään tälleen ja huomenna tolleen”. Tutkimuksessa tulosten perusteella nopean urakierron omaavien henkilöiden rinnalla olisi hyvä olla myös pitempään tehtävissä olevia, jotka voisivat viedä kehittämistä eteenpäin.</p>	
AVAINSANAT Johtaminen, Rajavartiolaitos, fenomenografia, osaaminen	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA TAUSTA	2
1.2	AIKASEMPI TUTKIMUS.....	3
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE	5
1.5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	5
1.6	TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO.....	8
1.7	AINEISTON KERUUN TOTEUTTAMINEN.....	8
1.8	AINEISTON KÄSITTELY	10
2	OSAAMINEN	14
2.1	TIETO.....	16
2.2	OPPIMINEN ILMIONÄ	18
2.3	YKSILÖN OPPIMISESTA OSAAMISTA	20
2.4	ASiantuntijuus	23
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	26
3.1	OPPIVA ORGANISAATIO JA ORGANISAATION OSAAMINEN	30
3.2	HILJAINEN TIETO	33
3.3	OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN.....	37
4	TILANNEKUVA- JA ANALYYSIYKSIKKÖ OSANA RAJAVARTIOLAITOSTA.....	40
4.1	TILANNEKUVA- JA ANALYYSIRYHMÄ KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA	42
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	43
5.1	KÄSITYKSIÄ OSAAMISESTA	43
5.2	YHTEENVETO OSAAMISESTA.....	46
5.3	KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ JA YLLÄPIDOSTA.....	47
5.4	YHTEENVETO OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ.....	52
5.5	KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA JA HAASTEISTA	54
5.6	YHTEENVETO OSAAMISEN JOHTAMISEN HAASTEISTA.....	60
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
6.1	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	61
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
	LÄHTEET	68

TILANNEKUVA- JA ANALYYSIRYHMÄN KÄSITYKSIÄ OSAAMISESTA JA OSAAMISEN JOHTAMISESTA KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTOSSA.

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen laitokselle. Tutkimuksessa tarkastellaan Kaakkois-Suomen rajavartioston rikostorjuntayksikössä työskentelevien henkilöiden käsityksiä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Tutkimusaineisto perustuu haastatteluihin, joita on käsitelty fenomenografisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin tutkittavien näkemykset nykyisestä osaamisestaan ja tulevaisuuden tarpeistaan sekä tämän hetkisestä osaamisen johtamisen haasteista.

Osaamista voidaan määritellä eri tavoin, mutta yleensä siihen liitetään henkilön tietoja, taitoja, asenteita, motivaatiota ja jatkuvaa oppimista. Osaaminen tulee esiin, kun sitä sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa yksilön tarkoituksenmukaisesti katsomalla tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Käytännössä osaaminen siis ilmenee siten, että henkilö tietää mitä ja miten tehdä työsuorituksiaan.¹

Nykypäivän tärkein resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Vanhemman sukupolven eläköityessä nuoremmat sukupolvet ottavat heidän paikkansa, jolloin voidaan törmätä osaamisen häviämiseen, jos sitä ei pystytä siirtämään uusille työntekijöille. Muutokset työssä ja osaavien työntekijöiden saatavuudessa ovat nopeasti nostamassa osaamisen ja oppimisen johtamisen keskiöön, sillä uusille työntekijöille tulisi saada siirrettyä vanhempien työntekijöiden kokemuksia ja osaamista. Muutoksen seurauksena ylimmän johdon tulisi valvoa, että osaamista ja muita aineettomia resursseja kehitetään ja johdetaan tavoitteellisesti.²

¹ Virtainlahti 2009, s. 54

² Ojala 2008, s. 16–17

Kun nuorempi sukupolvi vaihtuu työmarkkinoille tarkoittaa se samalla myös sitä, että työnte-
koon liittyvä arvomaailma ja perinteet muuttuvat verrattuna aikaisempaan. Työn odotetaan an-
tavan palkan lisäksi myös merkityksellisyyden ja pystyvyyden tunnetta elämään. Kun aikai-
semmin työntekijät sitoutuivat organisaatioon, sitoutuvat uudet sukupolvet siihen työhön ja
työtehtävään, missä he kulloinkin ovat. Työn tulee tarjota heille riittävästi kehittymisen mah-
dollisuuksia, minkä seurauksena voidaan nähdä osaamisen johtaminen olevan työn johtamista.
Osaamisen ja työn johtaminen nähdään jatkuvina prosesseina ja niitä voidaan kuvata saman
kolikon kääntöpuoliksi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että niiden kehittämisen tulee tapahtua sa-
manaikaisesti.³

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tutkimuksen aihepiiri valikoitui Raja- ja Merivartiokoulun aihepankista alkuperäisellä otsi-
kolla ”Rajavartiolaitoksen rikostorjuntaan liittyvä analyysitoiminta.” Aihepiiri valikoitui sen
hetkisestä mielenkiinnosta rikostorjuntaa kohtaan, jonka jälkeen mietittiin lähestymiskulmaa
aiheeseen. Rikostorjunta on Rajavartiolaitoksessa suhteellisen uusi kokonaisuus, vuonna 2005
voimaan tulleen lakiuudistuksen myötä rikostorjunnasta tuli rajavartiolaitoksessa kokonaan
oma toimialansa. Tutkimuksen aihealue on ajankohtainen, sillä rikostorjunta on jatkuvasti ke-
hittyvä toimiala, johon vaikuttaa muun muassa lainsäädännön ja toimivaltuuksien muuttumi-
nen. Tällä hetkellä on käynnissä mm. tiedustelulain valmistelu, jonka vaikutukset näkyvät ri-
kostorjunnan ja tiedustelun rajapinnalla vaikka se ei välttämättä tuokaan Rajavartiolaitokselle
suoraan lisää toimivaltuuksia tai tehtäviä. Tutkimusaiheen päättämisestä asti rajavartiolaitok-
sen henkilöstön mielipiteet ja kokemukset kiinnostivat, joten aihe rupesi muotoutumaan vähi-
tellen tilannekuva- ja analyysitoimintaa toteuttavien henkilöiden mielipiteiden tutkimiseksi,
minkä johdosta aiheen lähestymistavaksi valittiin fenomenografia. Aihe muotoutui nykyiseen
muotoonsa, kun koulussa käsiteltiin osaamisen johtamisen kokonaisuutta keväällä 2018.
Kurssilla pohdittiin, mitä osaamista meillä on ja mitä tarvitsemme tulevaisuudessa, josta herä-
si ajatus tutkia käsityksiä tarvittavasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa.

³ Tuomi ja Sumkin 2012, s. 9–11.

1.2 Aikasempi tutkimus

Rajavartiolaitoksessa on tehty paljon johtamisen alan tutkimusta, erityisesti Maanpuolustuskorkeakoululla suoritettavien kurssien yhteydessä. Tutkimus on keskittynyt tasapuolisesti koko johtamisen kentälle, mutta rikostorjunnan sekä osaamisen tai osaamisen johtamisen osalta tutkimusta on vain vähän. Puolustusvoimien puolella sen sijaan osaamista ja osaamisen johtamista on tutkittu eri näkökulmista.

Matti Parviaisen tutkimus vuonna 2013, ”Osataanko osaamista johtaa?” käsitteli osaamisen johtamista, kehittämistä ja hallintaa perusyksiköissä päälliköiden ja ammattialiuupseerien näkökulmasta. Hän lähestyi asiaa Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimustavalla ja tutkimuksen keskeisemmät johtopäätökset olivat, että henkilöstötilanne vaikuttaa suuresti osaamisen johtamisen toteutukseen. Lisäksi monissa tapauksissa osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen löytyisi halua niin esimiehiltä kuin yksilöiltäkin, mutta käytännön toteutukseen ei riittä aikaa eikä resursseja.

Jani Ristimäen tutkimus vuonna 2014 ”Sotatieteiden maisterikurssin tuottama osaaminen perusyksikön osaamisen johtamisen näkökulmasta” käsitteli millaista osaamista tutkintouudistuksen kokenut sotatieteiden maisterikurssi tuottaa perusyksiköihin ja miten perusyksiköiden päälliköt johtavat kurssin tuottamaa uutta osaamista. Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin Maanpuolustuskorkeakoulun ja perusyksiköiden yhteistoimintaa olisi edelleen syytä syventää, jotta maisterikurssi vastaisi paremmin perusyksiköiden tarpeita.

Heikki Ojala tutki vuonna 2007 ”Tiedon tarvetta rajavartiolaitoksessa”. Tutkimuksessa tarkastellaan tietoa ja tiedontarvetta informatiivisen kulttuurin toimintaympäristöön soveltuvan, rikostiedustelun näkökulmasta. Tutkimuksessa tehtiin johtopäätös, että järjestelmätiedosta huolimatta monissa tiedonhankintatapahtumissa suositaan kasvokkaista viestintää.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Kaakkois-Suomen rajavartioston rikostorjuntayksikössä työskentelevien työntekijöiden käsityksiä tilannekuva- ja analyysitoiminnassa tarvittavasta osaamisesta ja osaamisen johtamisen haasteista. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata henkilöstön käsityksiä työssään tarvittavasta osaamisestaan nykyään sekä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi tavoitteena on kuvata heidän käsityksiä tämän hetkisestä osaamisen johtamiseen liittyvistä haasteista. Tutkimuksella on tarkoitus tuoda esiin, mitä osaamista tarvitaan työtehtävissä, miten he ylläpitävät osaamistaan, sekä miten osaamista kehitetään. Lisäksi tutkimuksella on tarkoitus tuoda esiin työhön liittyviä mahdollisia ongelmakohtia ja kehitysideoita, sekä havaittuja vallitsevia hyviä käytänteitä.

Päätutkimuskysymys: Mitä osaamista työntekijät mielestään tarvitsevat analyysityössä ja mitä käsityksiä heillä on heidän osaamisen johtamisen haasteista?

Alatutkimuskysymykset:

1. *Mitä osaamista tilannekuva- ja analyysityössä tarvitaan?*
2. *Miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään?*
3. *Mitä haasteita osaamisen johtamisessa on?*

Ensimmäisellä alakysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, mitä tietoja ja taitoja tilannekuva- ja analyysiryhmässä työskentelevät tarvitsevat ja miten he ovat hankkineet tarvittavan osaamisensa. Toisella alakysymyksellä pyritään vastaamaan, miten he ylläpitävät näitä tietoja ja taitoja ja miten he kokevat, että työnantaja tukee heitä tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä. Kolmannella alakysymyksellä pyritään selvittämään, mitä haasteita heidän osaamisen edistämiseksi koetaan olevan ja mistä ne ovat lähtöisin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja niitä tarkentavista alaluvuista. Ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto aihealueeseen, esitellään työn tausta, tutkimuksen tavoitteet ja metodologia. Toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään tutkimuksen teoreettiseen taustaan, osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Neljännessä luvussa käsitellään kohdeorganisaatiota, jossa tutkimus toteutetaan. Viidennessä luvussa esitellään tulokset, jotka kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Saatua aineistoa käsiteltiin fenomenografisesti, mistä muodostettiin kuvauskategoriat tutkittavien käsityksistä. Kuudennessa luvussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen, esitellään johtopäätökset ja ehdotetaan jatkotutkimuskohteita.

1.5 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on laaja käsite, jonka alle luetaan monia erilaisia tutkimuksia. Laadulliseen tutkimukseen liitetään laaja kirjo erilaisia suuntauksia, metodologisen ajattelun koulukuntia ja tutkimuksen lähestymistapoja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat lisäksi muun muassa seuraavat asiat: Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttinä ja siinä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Yleensä myös tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, jonka seurauksena aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.⁴

Monet laadullisen tutkimuksen kohteista ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä tai syntyviä tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Keskeisintä laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien kohteiden kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on antaa mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.⁵

⁴ Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, s. 152–155

⁵ Puusa ja Juuti 2011, s.31, s. 47–48

Laadullisella tutkimuksella pyritään usein luonnehtimaan ja kuvaamaan ilmiöitä, tutkimuksen lähtökohtana on usein todellisen elämän kuvaaminen. Todellisen elämän kuvaamiseen liittyy käsitys siitä, että ei ole olemassa vain yhtä ainoaa ja oikeaa todellisuutta. Tämä todellisuus on moninainen ja se koostuu tapahtumista, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja joita me jokainen tulkitsemme omalla tavallamme. Tämän johdosta emme koskaan näe koko ”totuutta” vaan rakennamme oman totuutemme havaitsemastamme kokonaisuudesta. Tästä syystä jokainen ihminen voi tulkita samaa tapahtumaa hieman eri näkökulmasta, jonka seurauksena samasta tapahtumasta voi olla montakin eri luonnehdintaa. Laadullisen tutkimuksen tavoite onkin tutkia tätä todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoite on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä tai teorioita.⁶

Mielestäni laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin. Tutkimus tarkastelee henkilöstöllä ilmeneviä käsityksiä osaamisesta ja sen johtamisesta Kaakkois-Suomen rajavartioston alueella. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin tilannekuva- ja analyysityön parissa päivittäin tekevien henkilöiden käsityksiä ja mielikuvia työssään tarvittavasta osaamisesta. Koska tutkittavana ovat henkilöiden käsitykset, en myöskään ajattele tutkimuksen kohteen olevan tutkijasta tai tutkittavasta riippumaton mitattavissa oleva todellisuus, näin ollen objektiivisuuttakaan, yhtä ainoaa ”oikeaa” todellisuutta ei tutkittavasta asiasta ole. Kvantitatiivisella menetelmällä tämän syvälinen kuvaaminen olisi käsitykseni mukaan hankalaa, ellei jopa mahdotonta, sillä ihmisten käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä ei yleensä voida selittää matemaattisen kaavan avulla.

Tutkimuksessa hyödynnän fenomenografista lähestymistapaa tutkittavaan aiheeseen. Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus, jonka tarkastelukohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset. Fenomenografia on koko tutkimusprosessia ohjaava tutkimussuuntaus, eikä pelkästään tutkimus- tai analyysimenetelmä. Tutkimuksen kohteena ovat yleensä yksilöiden erilaisia arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Sen tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisistä suhteista. Fenomenografisessa tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja. Keskeisintä on avoimuus kysymystenasettelussa, jotta haasteltavien erilaiset käsitykset voivat tulla ilmi aineistosta.⁷

⁶ Hirsjärvi ym. 2005, s. 152–155

⁷ Huusko & Paloniemi 2006, s. 162–163

Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa⁸. Konstruoinnin sijaan fenomenografiassa puhutaan konstituoinnista eli millaisia käsitykset ovat luonteeltaan ja miten nämä käsitykset muodostuvat. Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisena olentona, joka muodostaa käsityksiä kokemistaan ilmiöistä liittämällä tapahtumia toisiinsa ja pyrkimällä selittämään niitä. Kieltä voidaan pitää ajattelun ja käsitysten muodostamisen sekä niiden ilmaisemisen välineenä.⁹

Fenomenografiassa käsitykset ymmärretään merkityksenantoprosesseina ja niille annetaan mielipidettä syvempi ja laajempi merkitys. Käsitys on yksilölle ymmärrystä jostain tietystä ilmiöstä ja siinä ilmenee suhde yksilön ja ympäristön välillä¹⁰. Ihmisen ja ympäröivän maailman suhde ymmärretään non-dualistisena, jossa yksilö ja maailma ovat sisäisesti suhteessa toisiinsa. Fenomenografian lähtökohtana on, että ei ole olemassa kahta erillistä maailmaa, todellista ja koettua, vaan vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu. Tällöin ajatellaan, että kokemus ei kata kaikkea maailmasta, mutta koettu on osa maailmaa. Yksilöiden käsitykset muodostuvat heidän tietoisuudessaan todellisuutta koskevien kokemusten kautta, minkä lisäksi niissä ilmenevät yksilölle ja yhteisölle ominaiset piirteet. Koska ymmärrämme asiat aina suhteessa johonkin, fenomenografisessa tutkimuksessa ei tehdä todellisuutta koskevia väitelauseita, vaan tarkoituksena on kuvata ihmisten käsityksiä todellisuuden ilmiöistä.¹¹

Se, miten me näemme jonkin ilmiön, määrittelee myös sitä, mitä me näemme tarkasteltavassa kohteessamme. Non-dualismi tulee fenomenografiassa esille kuvattaessa merkityksenantoprosesseja mikä ja miten -näkökulmien avulla. Mikä-näkökulmalla viitataan käsitykseen ajatus-tuotteena eli ajattelun rajattuihin kohteisiin. Näkökulmaa kutsutaan merkitysulottuvuudeksi, keskeistä siinä on sisällön tulkinta. Tavoitteena on saada esille yksilön käsitys tietystä aiheesta. Miten-näkökulmalla viitataan käsitykseen ajatustoimintana eli ajatteluprosesseihin. Näkökulmassa korostuu käsitysten rakenneulottuvuus. Miten-näkökulma liittyy myös käsitysten rakentamiseen. Kuinka tietty ilmiö koetaan, rajoittaa itsessään ilmiötä ja mikä-näkökulmaa.¹²

⁸ Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, s. 348.

⁹ Huusko & Paloniemi 2006, s. 164

¹⁰ Häkkinen 1996, s.23

¹¹ Huusko & Paloniemi 2006, s. 164

¹² Uljens 1989, 23–27, Huusko & Paloniemi 2006, s. 164 mukaan

Todellisuuden subjektiivista tulkintaa sekä tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksellista suhdetta tuodaan fenomenografiassa ilmi käsiteparilla ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmat. Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulmassa pyritään hahmottamaan tutkittavien erilaiset tavat käsittää ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Toisen asteen näkökulma tutkimuksen kohteena tarkoittaa, että tutkimuskohteen muodostavat erilaiset tavat, joilla ihmiset kokevat, käsitteävät ja käsitteellistävät eri ilmiöitä. Näistä käsityksistä tutkija pyrkii luomaan merkityssäilyttäjä kohdeilmiössä.¹³

1.6 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui Kaakkois-Suomen rajavartioston tilannekuva- ja analyysiryhmän jäsenet, johon kuului haastattelujen aikaan kolme henkilöä. Kaikki henkilöt olivat virkamiehiä, jotka työskentelevät tilannekuvan ja analyysitoimintojen kanssa päätyökseen. Pyrin haastateltavien valinnassa ottamaan huomioon sen, että heillä olisi monipuolisesti kokemusta työtehtävistään ja tämän takia ”keikkatyöntekijät”, jotka työnkiertoa hyödyntäen ovat tilapäisesti työskentelemässä rikostorjuntayksilössä, jätettiin pois haastateltavista. Kohdejoukoksi muodostui näin henkilöitä, joilla on työkokemusta rajavartiolaitoksessa 10–30 vuotta, joista rikostorjuntatehtävissä useita vuosia. Kaikki haastateltavat olivat miehiä.

1.7 Aineiston keruun toteuttaminen

Toteutin aineiston keruun teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta usein kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat.¹⁴

Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä tapaa. Se ottaa myös huomioon sen, että ihmisten tulkinnot asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelujen avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä.¹⁵

¹³ Huusko & Paloniemi 2006, s. 165

¹⁴ Hirsjärvi ym. 2005, s. 196

¹⁵ Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 48, 66

Tutkimuksen kannalta oleellisista teemoista laadittiin haastattelurunko, jonka mukaan haastattelu eteni. Haastattelurunko muodostui tutkimuksen pää- ja alakysymyksistä nousseista kokonaisuuksista. Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli osaaminen. Teemassa pyrittiin selvittämään mitä haastateltavat kokevat osaamisen olevan, miten osaaminen ilmenee ja mitä osaamista he tarvitsevat heidän työtehtävissään, sekä miten he ovat hankkineet osaamisensa. Toinen teema oli osaamisen kehittäminen, jolla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemys mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten he kokevat osaamisen kehittämisen, sekä mitä keinoja heillä on kehittää osaamistaan. Kolmannella teemalla pyrittiin selvittämään käsityksiä osaamisen johtamisen haasteista, sekä miten osaamista on johdettu. Pilotoin haastattelukysymyksiä kahdella vapaaehtoisella, jonka pohjalta muokkasin vielä kysymyksiä ennen varsinaisia haastatteluja.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien virkapaikalla, Kaakkois-Suomen rajavartioston esikunnassa, Immolassa. Haastattelu toteutettiin erillisessä toimistohuoneessa, koska haastateltavien työpisteet sijaitsevat avokonttorissa, joten haastattelu olisi luultavasti häirinnyt muita työntekijöitä, jonka lisäksi ympäristön äänet olisivat saattaneet häiritä haastattelun toteuttamista, sekä vaikuttaa saataviin vastauksiin. Toimisto takasi rauhallisemmat olosuhteet haastatteluille ja siellä päästiin keskustelemaan arkaluontoisemmista asioista, joita ulkopuolisten ei tarvinnut tietää. Haastattelut kestivät 54 – 80 minuuttia, haastateltavasta riippuen. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin vielä saman tai viimeistään seuraavan päivän aikana. Näin pyrittiin varmistamaan haastattelujen ollessa vielä kirkkaana mielessä, miten haastattelu eteni ja mitä siellä vastattiin, sekä millainen ilmapiiri haastattelun eri vaiheissa oli. Litteroinnin aikana haastateltavien lausumat kirjoitettiin sanasta sanaan, pois lukien tarpeettomat toisot ja täytesanat. Sanatonta viestintää, naurahduksia tai huokauksia, ei kirjattu ylös, ellen sitä koettu merkittäväksi. Litteroituna rivivälillä 1,5 aineistoa kertyi haastatteluista yhteensä 44 sivua.

Haastattelut etenivät suunnitelmien mukaan. Menin haastateltavien virkapaikalle noin kolmekymmentä minuuttia ennen sovittua tapaamisaikaa, siviilivaatteissa, joita hekin käyttävät työpäiväisin. Ennen haastattelujen aloittamista esittelin itseni, miksi olen paikalla, joimme kahvit ja rupattelimme. Tämän jälkeen siirryimme erilliseen toimistoon, jossa haastattelut käytiin. Aluksi muistutin haastateltavia haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksesta, jonka jälkeen kysyin lupaa nauhoittaa haastattelut litterointia varten. Kaikki antoivat luvan nauhoittaa haastattelut, jonka jälkeen kerroin heille miten aion aineistoa käsitellä. Tässä vaiheessa yksi haastateltavista kysyi miten aion käsitellä saatuja vastauksia ja voidaanko hänet tunnistaa vastauksista. Vastasin hänelle, että poistan yksilöivät tiedot vastauksista, mutta siitä huolimatta on mahdollista tunnistaa oma vastauksensa. Ulkopuolisen sen sijaan on oletettavasti vaikeampaa yhdistää vastaus häneen tai keneenkään muuhun. Alussa myös muistutin heitä siitä, että heidän kokemukset ja käsitykset ovat tutkimuksessa pääosassa. Muistuttamalla asiasta halusin varmistaa, että he toisivat nimenomaan oman näkökulmansa ja käsityksensä esiin haastattelussa. Mainitsin myös, että käytetyistä termeistä ei tarvitse olla huolissaan. Pääasia on, että he pyrkivät ilmaisemaan asian parhaaksi näkemällään tavalla, jos sillä hetkellä jokin termi on hukassa tai ei tiedä miten ilmaista asia. Haastattelutilanteissa keskustelut olivat pääosin vapautuneita ja luontevia. Osalle vastaajista vastaaminen vaikutti olevan helpompaa kuin toisille. Tarkentavien kysymysten määrän tarve vaihteli haastateltavien välillä. Osittain tämä saattoi johtua siitä, että olin ”vieras” haastattelija heille, vain yhden kanssa olimme tavanneet aikaisemmin. Nimenä organisaation sisällä tiedostimme toisiimme olemassaolon, mutta ennen haastatteluja emme olleet tavanneet henkilökohtaisesti aikaisemmin.

1.8 Aineiston käsittely

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimus toteutetaan empiirisen aineiston pohjalta. Lähestymistapa on aineistolähtöinen, joten teoriaa ei käytetä luokittelurunkona eikä teoriasta johdettujen olettamusten testaamisen perustana. Tulkinta muodostuu tutkijan vuorovaikutuksessa aineiston kanssa, ja aineisto toimii kategorisoinnin pohjana. Teoreettinen perehtyneisyys antaa valmiuksia suunnata ja toteuttaa aineiston hankintaa, vaikka varsinainen teorianmuodostus tapahtuu tutkimusprosessin aikana.¹⁶

¹⁶ Huusko & Paloniemi 2006, s. 166

Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena saada selville miksi ihmiset ajattelevat tietyllä tavalla kyseessä olevasta ilmiöstä, vaan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan millaisia käsityksiä heillä on kyseessä olevasta ilmiöstä. Tavoitteena ei ole pyrkiä selittämään käsitysten taustalla olevia ilmiöitä vaan tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ajattelua, joka on niiden taustalla.¹⁷

Fenomenografisen tutkimuksen analyysi etenee vaiheittain, jossa tulkinta ja merkitysten jäljittäminen tapahtuvat samanaikaisesti usealla tasolla. Jokaisella analyysin vaiheella on vaikutuksensa ja merkityksensä niitä seuraaviin valintoihin. Empiiristä aineistoa käsitellään kokonaisuutena, koska ilmiön osien luonne riippuu kokonaisuudesta. Tutkimuksessa ei siis keskitytä vastauksiin yksittäisinä tapauksina, vaan niistä muodostetaan analyysissa kokonaisuus. Analyysin tarkoituksena on löytää aineistosta sellaisia rakenteellisia eroja, jotka selventävät käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Ensimmäinen vaihe analyysissä on merkitysyksiköiden etsiminen. Tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen eikä esimerkiksi yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin. Merkitysyksikön tutkija määrittelee lukemalla ilmaisut ja tarkkailemalla, miten laajalle niiden ajatusyhteydet tekstissä ulottuvat ja millaisia käsityksiä vastaajat ovat tuottaneet. Apuna tutkija voi käyttää erilaisten kysymysten esittämistä aineistolle.¹⁸

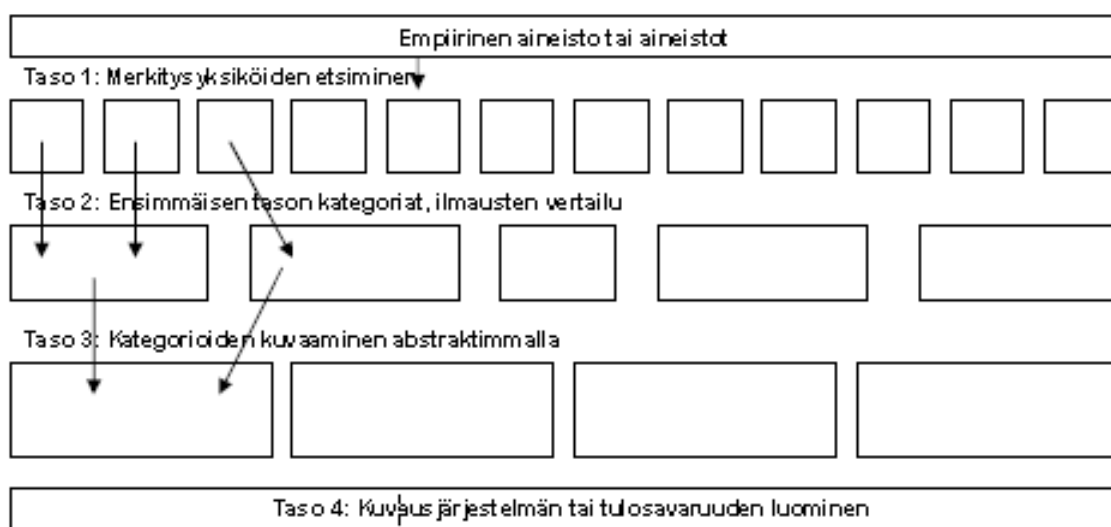
Analyysin toisessa vaiheessa tutkija etsii, lajittelee ja ryhmittelee merkitysyksiköitä kategorioiksi. Tässä vaiheessa keskitytään kategorioiden rajojen määrittämiseen vertailemalla merkitysyksikköjä koko aineiston merkitysten joukkoon. Analyysillä pyritään tunnistamaan eri variaatiot, mikä pohjautuu samanlaisten ja erilaisten ilmausten tunnistamiseen ja vertailuun. Analyysi etenee kategorioiden kuvaamiseen abstraktimmalla tasolla ja niiden välisten suhteiden tarkentamiseen. Oleellista on löytää kriteerit jokaiselle kategorialle ja selkeät erot niiden välille. Kategoriat sisältävät käsitysten erityispiirteet sekä niiden empiirisen liittämisen aineistoon suorien lainausten avulla. Kategorioiden välisten suhteiden kuvaamisessa toimii apuna niiden sisältöjen auki kirjoittaminen. Samalla se toimii pohjana kuvauskategoriajärjestelmän tai tulosalueen luomiselle.¹⁹

¹⁷ Ahonen, S. 1994. s.126

¹⁸ Huusko & Paloniemi 2006, s. 167

¹⁹ Huusko & Paloniemi 2006, s. 168

Tutkija itse määrittelee omalla ajattelullaan merkitysluokkien muodostumista. Merkitysluokat tekevät ymmärrettäviksi sisällöllisessä muodossa tutkimuskohteiden ilmaisuja ja luovat niille merkityksiä. Kategorioiden muodostaminen pohjautuu teoreettiseen ajatteluun. Tutkija pyrkii löytämään aineistostaan mahdollisimman paljon relevantteja merkitysluokkia kuvaamaan tutkimushenkilöiden käsityksiä. Kuitenkaan itse merkitysluokkaa tukevien ilmaisujen määrä ei ole oleellisin asia, koska laadullinen tutkimus perustuu pieneen määrään tutkimushenkilöitä. Tämä ei aina mahdollista merkitysluokkien edustavuuden määrittelyä. Usein myös marginaalisin ilmaisu paljastaa aineistosta oleellisen ulottuvuuden tutkittavassa asiassa. Sitä saattaa edustaa ainoastaan yksi henkilö, mutta sen kiinnostus perustuu sen tuottamaan laadulliseen sisältöön.²⁰



Kuvio 1: Erilaiset kuvauskategorioiden abstraktiotasot.²¹

Kategorioiden laadullisten erojen tulee olla niin selviä, että ne eivät mene limittäin toistensa kanssa. Tavoitteena on luoda rakenteellinen viitekehys, johon muodostetut kategoriat voidaan suhteuttaa. Kuvauksessa nousevat esiin käsityksien keskeiset piirteet sekä niiden sisäinen rakenne. Tässä mielessä kuvauskategorioiden muodostaminen muistuttaa käsitysten muodostamisprosessia, sillä molemmissa tapahtuu samanaikaisesti sekä valikointia ja yhdistämistä että uudelleen organisointia.²²

²⁰ Ahonen, S. 1994. s.143

²¹ Uljens 1989, s. 41, mukaillen, Huusko & Paloniemi 2006, s. 167

Omalta osaltani analyysi eteni siten, että aineiston keräämisen jälkeen perehdyin fenomenografiseen kirjallisuuteen, jonka jälkeen aloin tekemään analyysin ensimmäistä vaihetta, eli luin litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen korostin aineistoon tutkimuskysymyksiini liittyviä lausumia ja merkitsin itselleni muistiin aineistossa toistuvia teemoja. Näin aineistosta alkoi löytyä erilaisia merkitysyksiköitä, jotka kuvasivat haastateltavien käsityksiä.

Analyysin toisessa vaiheessa poimin merkitysyksiköt erilliseen tekstitiedostoon ja rupesin etsimään yhtäläisyyksiä ja luokittelemaan merkitysyksiköitä eri teemojen alle. Tässä vaiheessa haastateltavien yksilöivät tiedot ja henkilöiden käsitykset sulautuivat vastauksiin ja vastauksista muodostui suurempia kokonaisuuksia. Esimerkiksi haastatteluissa nousi esiin tarvittavan osaamisen osalta asioita, kuten: tietotekninen osaaminen, atk-taidot, ohjelmistojen ja käyttöjärjestelmien käyttäminen. Tulkitsin asiaa niin, että nämä kaikki kuuluivat merkitysyksikön ”tekniset taidot” alle.

Seuraavassa vaiheessa yhdistelin teemoja ja pyrin muodostamaan kategorioita, joilla oli tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. Merkitysyksiköitä vertailemalla ja yhteisiä tekijöitä etsimällä muodostuivat eri kategoriat, joiden katsoin olevan tekemisissä tutkimuskysymysten kanssa ja joilla pystyttiin vastaamaan niihin.

2 OSAAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen käsitettä. Luvussa lähdetään liikkeelle osaamisen määrittelystä, jonka jälkeen käsitellään tietoa, osaamisen yhtä osa-aluetta, minkä pohjalle osaaminen rakentuu. Tämän jälkeen siirrytään oppimisen ilmiöön, miten tietoa hankitaan lisää, josta päästäänkin yksilötasolle, miten oppimisesta tulee osaamista. Viimeisessä alaluvussa käsitellään asiantuntijuutta, jonka voidaan katsoa olevan osaamisen ilmentymän huipentuma.

Osaaminen on käsitteenä moni-ilmeinen. Yksilölle osaaminen tarkoittaa omaamiensa tietojen laajuutta ja syvyyttä, sekä myös tietojen käyttämistä eli harkintaa ja erilaisia taitoja. Yksi tapa taitojen luokitteluun on esimerkiksi luokitella ne välinetaitoihin, joita ovat tekniset, matemaattiset ja kielelliset taidot, fyysisiin taitoihin, kuten luovat kädentaidot ja muut fyysiset taidot, harkinta- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin. On myös muita tapoja luokitella taitoja.²³

Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmissä, oppimistaidot, sekä kyky arvioida omaa osaamistaan ja toimintaa sitä samalla kehittäen²⁴.

Osaamisella voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka koostuu siellä työskentelevien yksilöiden ja ryhmien osaamisesta, mutta sen voi myös liittää organisaation ja sen tapaamien toimia. Osaaminen on silloin se tekijä, joka tekee eron kyseisen organisaation ja sen kilpailijoiden välille. Osaamisella voidaan myös tarkoittaa oppimisprosessin myötä tulleita kykyjä, tietoja ja taitoja, joita on yksilöillä, ryhmällä tai vaikkapa verkostolla. Koska osaaminen lisääntyy sitä jaettaessa, ovat ryhmien ja verkostojen osaamiset sekä tapa oppia keskeisiä. Osaamista voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Keskeinen ajatus tässä on, että organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa muuttamalla kulttuuriaan tavoitteiden saavuttamista mahdollistavaksi. Tällöin osaaminen on yksi osa organisaation kulttuuria, jolloin osaamiseen voidaan liittää mukaan tietojen ja taitojen lisäksi myös yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä, ja se kehittää jatkuvasti itse itseään.²⁵

²³ Viitala 2004, 143

²⁴ Hätönen 2011, s. 9

²⁵ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 146–147

Osaamisen keskeinen merkitys on suomalaisessa työelämässä yleisesti tunnustettu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja erilaisia asiantuntija- ja palvelutehtävät on tullut lisää. Globaalissa taloudessa yhä useampien organisaatioiden ympäristö on kompleksinen, ja muuttuu nopeasti, mikä edellyttää organisaatioilta uudenlaista luovuutta ja innovaatioita, koska yhä useammin on kyettävä myymään asiakkaille jotain sellaista, jota aiemmin ei ole ollut vielä olemassakaan. Tämä luovuus puolestaan ilmenee ja kanavoituu työelämässä erilaisten yksiköiden, ryhmien ja yhteisöjen osaamisen kautta. Usein henkilöstöltä tulee ajatukset uusista palveluista, tuotteista tai toimintatavoista joita voidaan tarjota asiakkaille. Osaamisen puute voi heikentää laatua ja vaikuttaa sitä kautta esimerkiksi yrityksen maineeseen ja tuotteiden tai palveluiden asemaan markkinoilla.²⁶

1990-luvun alusta lähtien yhä enemmän huomiota on saanut yrityksen sisäisten resurssien merkitys yritysten kilpailussa ja siinä menestymisessä. Sisäisistä resursseista keskeisimmäksi on kohonnut henkilöstöresurssit, eli viimekädessä yksittäiset työntekijät, joihin kytkeytyy myös osaaminen, oppiminen ja organisaation toimintatapa. Osaamisen näkökulmasta ajateltuna ihmisten inhimilliset ominaisuudet korostuvat liiketoiminnan menestystekijänä vielä tänä päivänäkin. Tämä yksilöissä oleva osaaminen voi myös oikein johdettuna siirtyä organisaation osaamiseksi. Tämän takia on tärkeää nähdä yksilölähtöisten resurssien elävyys, ihmisten toiminta ei ole pysyvä annettu tekijä, vaan sitä voidaan ja sitä tulisi kehittää, jotta se uudistuu ja vie organisaatiota kohti tavoitetilaa.²⁷

Kun organisaatio-, yksikkö- tai prosessitasolla osaamisia voidaan luetella teknisesti yleisen tason osaamisnimikkeillä, muuttuu osaamisen tarkastelu vaikeammaksi, kun siirrytään ihmisten tasolle. Esimerkiksi, jos yrityksen tasolla on yhdeksi strategiseksi osaamiseksi nimetty "johtamisosaaminen", muuttuu se yksilötasolle siirryttäessä monitahoiseksi joukoksi erilaisia valmiuksia. Usein nämä valmiudet ovat muita kuin koulutuksella hankittavia. Kun vielä organisaatiotasolla asiasta puhuminen on neutraalia, yksittäisten ihmisten tasolle tultaessa joudutaan ottamaan kantaa siihen, mitä kriteereitä henkilöiden pätevyyden tulisi täyttää.²⁸

²⁶ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 145

²⁷ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 46

²⁸ Viitala 2005, s. 110

Osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Sen varassa hän kykenee selviytymään omassa elinympäristössään, sekä työtehtävissään sitä sujuvammin mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa myös muilta ihmisiltä arvostusta ja sen myötä hän voi sisäistää oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, mikä tuo jo itsessään mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Työelämän tutkimukset ovatkin osoittaneet jo vuosikymmenten ajan, että yleisesti ottaen ihmiset haluavat työn, jossa voivat kokea oppivansa ja olevansa päteviä sekä tarpeellisia.²⁹

Nykyaikana osaamisvaatimukset ja osaaminen ovat jatkuvassa muutoksessa, erityisesti työelämässä. Tästä syystä omaa osaamista on kehitettävä koko ajan, minkä seurauksena usein puhutaankin elinikäisestä oppimisesta. Konkreettisemmin elinikäinen oppiminen ilmentyy siten, että vuosikymmeniä sitten hankittu tutkinto vaatii päivittämistä, jotta ammattitaito pysyisi ajan tasalla. Osaamisen voidaankin katsoa olevan aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät, minkä seurauksena niitä muokataan toimintaympäristöjen vaatimalla tavalla eteenpäin. Tänä päivänä elämme siis ajassa, jossa osa osaamisestamme vanhenee, minkä seurauksena sen tilalle on hankittava uudenlaista osaamista.³⁰ Tästä johtuen tämän päivän työntekijälle ei enää riitä, että hän vain toteuttaa annettuja ohjeita varmasti, luotettavasti ja tehokkaasti, vaan hänen on kyettävä myös jatkuvasti kehittämään itseään ja hankkimaan lisää osaamista.

2.1 Tieto

Mitä on tieto? Se ei ole informaatiota, eikä dataa. Data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Data voi olla numeroita, tekstiä ja kuvia tai niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita, eikä merkityksiä vaan vain irrallista tietoa. Informaatio on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, jolloin se pitää sisällään jonkin viestin. Informaatio voi muuttua tiedoksi, kun joku henkilö ottaa sen vastaan. Näin voidaan todeta, että tieto on ihmisissä, se syntyy ja sitä käsitellään ihmisten aivoissa.³¹

²⁹ Viitala 2005, s. 110–111

³⁰ Virtainlahti 2009, s. 26

³¹ Sydänmaanlakka 2002, s. 192–193

Tieto on yksilön osaamisen tärkeä perusta, vaikka se itsessään ja yksinään ei vielä tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi, eli osaamiseksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa ja jos hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Osaamisen perustana oleva tieto on ihmisessä tietorakenteina. Tiedon lisäksi tietorakenteet rakentuvat myös uskomusten, mielipiteiden, asenteiden ja tunteiden varassa. Toimintaa ohjaavat tietorakenteet eivät siis muodostu pelkästään tiedosta, vaan myös tunteista. Ne voivat olla vääriä, vaikka ne henkilölle itselleen olisivat totta. Joka tapauksessa ne suuntaavat huomion, ratkaisevat havainnoista tehdyt tulkinnat ja muodostuvat tekojen perustaksi.³²

Tietämys on osaamisesta seuraava taso. Tietämys on analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä tietoa. Se kuvaa käytettävissä olevien ja yksilön hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta. Yrityksen tietämys muuttuu sen osaamiseksi, kun tietämystä osataan hallita ja hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Tietämystä korkeampi taso on viisaus, jossa on kyse kokonaisvaltaisesta ja tasapainoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä. Viisauteen kuuluu näkemys asioiden yhteyksistä toisiinsa ja niiden merkityksistä, sekä käsitys tiedon hankintatavoista ja niiden luotettavuudesta. Tiedon aineiden lisäksi viisauteen kuuluu omakohtaisesti määritellyt ja ihmiskunnan kokemukseen nojautuvat hyväksytyt arvot hyvän elämän päämääristä. Yleensä viisauteen liitetään paljon hiljaista tietoa, jonka johdosta viisaus liitetään yleensä iäkkäämpiin henkilöihin.³³

Kuten osaamisenkin kanssa, myös tietoa voidaan tyypitellä eri tavoilla. Yksi tapa tyypitellä tieto on jakaa se kolmeen tyyppiin: teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Teorian tieto on käsitteelliseen ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, joka muuntuu yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi kun hän prosessoi sitä. Käytäntötietoa edustavat konkreettiset asiat, kuten jokin rakennus tai ampieispesä, jossa tieto saa esineellistetyn muodon. Käytäntötieto tulee ymmärretyksi havaintojen, käsitteiden ja omien kokeilujen kautta. Ajattelu ja tekeminen, eli teorian ja käytännön muuntelu tuottavat kokemustietoa, joka on jokaiselle yksilölle henkilökohtaista. Näistä vain kokemustiedon voi ottaa sisäistyneenä mukaansa, kun henkilö poistuu organisaatiosta. Tieto voi olla muodoltaan myös hiljaista tietoa eli tekijälle itselleenkin hahmottumatonta ja vaikea selittää muille.³⁴

³² Viitala 2005, 126–127

³³ Niiniluoto 1996; Ojala 2008, s. 50

³⁴ Viitala 2005, s. 130; virtainlahti 2009, s. 35, mukaillen Poikela 2001

2.2 Oppiminen ilmiönä

Organisaation oppiminen, oppivat organisaatiot, ydinosaaminen tai -kyvykyys, henkinen tai älyllinen pääoma ja osaamisen johtaminen ovat kaikki käsitteitä, joilla on kosketuspinta oppimiseen. Oppiminen ilmiönä ei ole uusi asia yrityksissä, eikä yksilötasollakaan, mutta menestykselliseen liiketoimintaan on aina liittynyt osaaminen ja jatkuva parempien toimintamallien opiskelu. Kaikessa kehittämisessä ja yrityksissä tapahtuvissa muutoksissa on perimmiltään kyse oppimisesta. Yksilöiden oppiminen on organisaatioille liikkeellepaneva voima, joka kehittää organisaation toimintatapoja ja -malleja ja näin siirtyy osaksi organisaation osaamiseksi, joka säilyy organisaatiossa, vaikka henkilöstö vaihtuisikin.³⁵

Oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Oppiminen on myös muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä ja sitä tapahtuu koko ajan, halusi sitä tai ei. Osa siitä voi olla tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa, osa puolestaan sattumanvaraista, vähemmän suunniteltua toimintaa. Oppimistapah-
tumassa analysoidaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aikaisempiin kokemuksiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja luodaan uusi toimintamalli, jota voidaan soveltaa tulevaisuudessa.

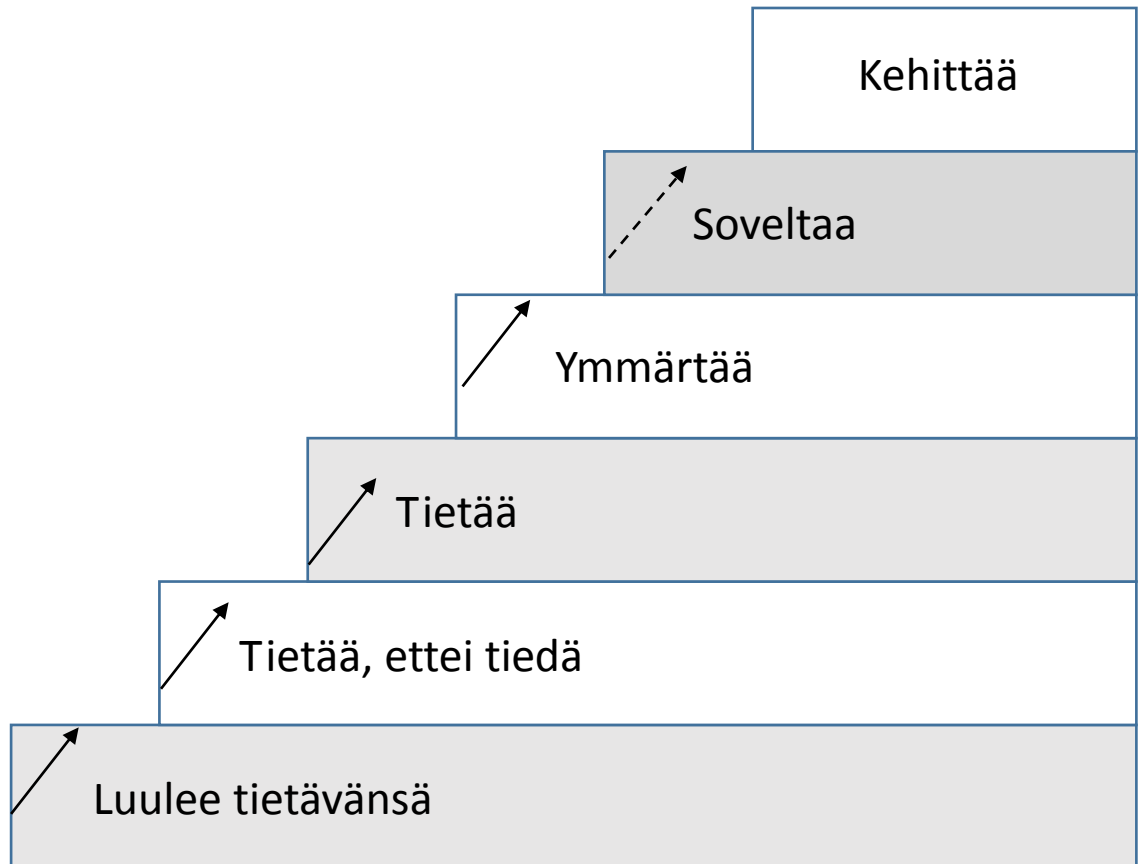
36

Oppimisessa on monta eri tasoa, ja uuden oppimista voi tapahtua monella tasolla. Ennen tietämisen tasoa voidaan erottaa vielä kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Oman tietämättömyytensä tunnistaminen on tavallaan edellytys uuden oppimiselle. Tietämisen taso tarkoittaa vain uuden tiedon hankintaa ja muistiin painamista. Ymmärtää tasoon liittyy lisäksi se, että opittava aineisto on myös sisäistetty eli ymmärretty, jonka vuoksi siihen menee huomattavasti pidempi aika, kuin tietämisen tasolle pääseminen. Soveltaa tasolla, uutta opittua asiaa pystytään jo käyttämään monipuolisesti ja hyödyntämään käytännössä. Soveltaminen edellyttää siis, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat hallinnassa. Todellinen oppiminen pitää sisällään kaikki tasot. Viimeisenä tasona on kehittämisen taso, joka tarkoittaa, että pyritään uudistamaan ja parantamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja.³⁷

³⁵ Viitala & Jylhä, 2001, s. 160–161

³⁶ Sydänmaalakka 2004, s. 33–34

³⁷ Sydänmaalakka 2004, s. 34–36

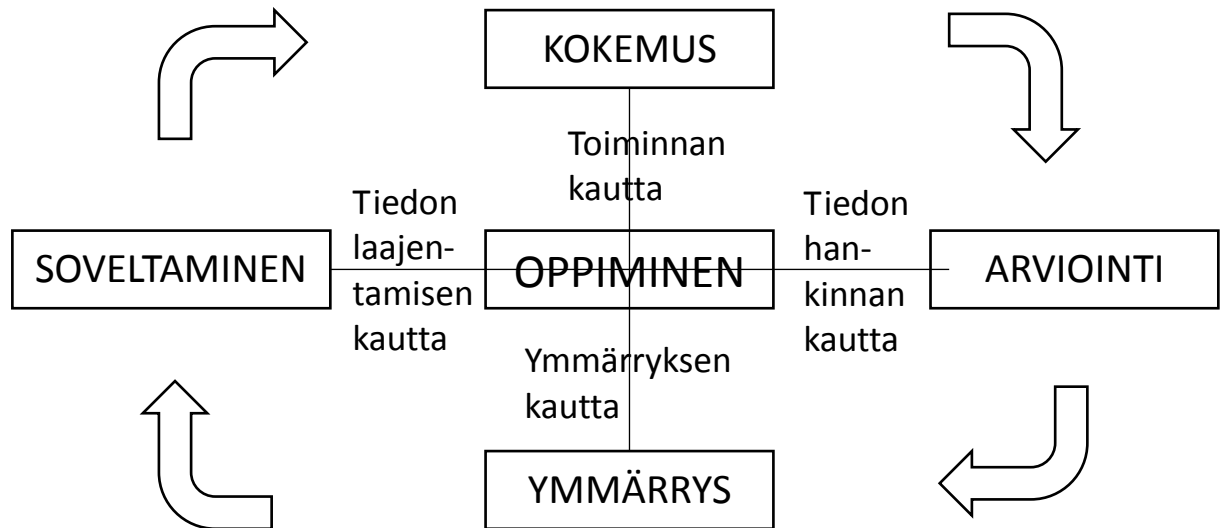


Kuvio 2: Oppimisen portaat ³⁸

Niin kuin aiemmin määriteltiin, oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppimisella pitää olla tavoite, jotta jokainen voi itse arvioida oppimaansa, onko oppi tavoitteen mukainen, mitä opittavasta aiheesta jo osaa ja mitä haluaa vielä oppia. Oppimista on tutkittu jo pitkään ja ehkä tunnetuin oppimisprosessin perusmalli on Kolbin malli. Siinä oppiminen liittyy tiukasti käytännön kokemuksiin. Oppiminen on toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa kokemusten hankkimista, toisaalta tiedon omaksumista. Oppimisprosessissa kokemus syntyy tekemisessä ja se syvenee arviointivaiheen aikana. Käsitteellistämisen aikana lisääntyy opittavan asian ymmärrys ja uuden teorian soveltamisen yhteydessä oppiminen laajenee.³⁹

³⁸ Sydänmaalakka 2004, s. 35

³⁹ Sydänmaanlakka 2004 s. 38; Ojala 2000, 121–123



Kuvio 3: Oppimisprosessi Kolbin mallia mukaillen.⁴⁰

Kolbin mallissa on myös kaksi ulottuvuutta: oppimisen tietoisuusaste ja kokemusten muuntaminen. Oppiminen voi tapahtua tiedostamattomasti, esimerkiksi intuitiivisen kokemuksen kautta, tai toisaalta se voi tapahtua tietoisesti ymmärtäen, kun käsitteitä pyritään ymmärtämään aktiivisesti. Kokemusten muuntamisen ulottuvuus jakaantuu aktiiviseen toimijaan tai havainnoivaan pohdiskelijaan.⁴¹

2.3 Yksilön oppimisesta osaamista

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta, sillä kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Tulkinta liittyy aina oppimisen kohteiden hankintaan. Tästä johtuu, että oppiminen ei voi olla mekaanista toimintaa, vaan siihen liittyy merkitysten luomista tulkinnan kautta. Oppiminen on taito, joka olisi hyvä nähdä kehitettävänä asiana, samalla se on prosessi, jossa osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksista. Lähtökohtana ovat yksilön uudet kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa, jonka jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tämän jälkeen seuraava vaihe on soveltaminen, jossa ymmärrettyjä asioita kokeillaan erilaisissa tilanteissa. Näin oppimisen kautta yksilö saa itselleen osaamista.⁴²

⁴⁰ Sydänmaanlakka 204, s.38

⁴¹ Virtainlahti 2009, s. 232

⁴² Sydänmaalakka 2004, s. 33, 51

Yksilötason osaamisesta puhutaan monenlaisilla käsitteillä. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat useimmiten "skills", "competencies" ja "capabilities", jotka tarkoittavat suomeksi taitoja, pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista on vaikiintunut sana kompetenssi, josta suomessa on usein käytetty käsitettä ammattitaito. Ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä myös muuttuvissa olosuhteissa.⁴³

Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Osaamisen kehittäminen kuitenkin edellyttää, että osaamista kyetään erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Asiaa on lähestytty työelämän muuttuvia vaatimuksia käsittelevässä keskustelussa käsitteellä työelämäkvalifikaatiot. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia ominaisuuksia.⁴⁴

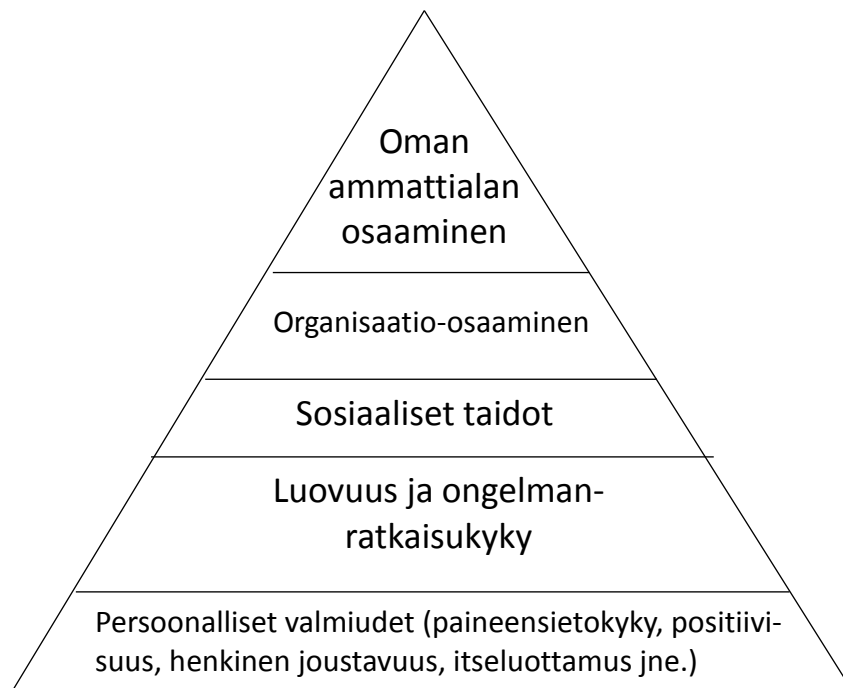
Ammattitaito koostuu monen tyyppisistä kvalifikaatioista, joita on ryhmitelty muun muassa yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat niitä, joita tarvitaan työelämässä yleensä, tehtävistä riippumatta. Näihin kuuluvat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan. Esimerkiksi terveydenhuollon tehtävissä vaaditaan ihmisen fysiikkaan ja psyykeen liittyvän tietämyksen lisäksi muun muassa myös erityisen kehittyneitä vuorovaikutustaitoja, esimerkiksi kyky rauhoittaa toista ihmistä. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan, joka voi edellyttää jonkin teknologian hallintaa. Osa näistä elementeistä, jotka liittyvät kvalifikaatioihin ovat sellaisia, joita on järkevää nimittää osaamisiksi. Osa puolestaan sellaisia valmiuksia, jotka ovat lähellä henkilökohtaisia kykyjä, jotka eivät ole yhtä helposti hankittavissa koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Kvalifikaatiot, tai käytännössä useammin ilmaistuna osaamiset, koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva kokonaisuus, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen, siihen voi vaikuttaa pienetkin asiat ja se liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Kummatkin ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää omaamia tietoja ja taitoja tehtävässä.⁴⁵

⁴³ Viitala 2005, 112–113

⁴⁴ Viitala 2005, 114–115

⁴⁵ Viitala 2005, 114–115

Ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa pyramidin avulla. Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja meta-
valmiuksia. Metavalmiudet ovat niitä, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä pyramidin huippua ollaan, sitä läheisemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään.⁴⁶ Tai sama asia toisella tapaa ilmaistuna, pyramidin ylimmässä kerroksessa on substanssiosaaminen, sen alapuolelle asettuvat kerroksittain organisaatio-
osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus, sekä persoonalliset valmiudet⁴⁷.



Kuvio 4: Osaamispyramidi⁴⁸

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on tärkeää tehtävästä suoriutumisen vuoksi. Vaadittu osaaminen hankitaan yleensä peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi töissä, siihen liittyvät läheisesti myös yksilön työmotivaatio ja työkyky. Osaaminen vahvistaa työkykyä, ja toisaalta hyvä työkyky on ehto työssä menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen.⁴⁹

⁴⁶ Viitala 2005, s. 116

⁴⁷ Virtainlahti 2009, s. 26

⁴⁸ Viitala 2005, s. 116

⁴⁹ Hätönen 2011, s. 9

Jokaisella meistä on osaamista ja osaaminen onkin tärkein oma voimavaramme. Opimme ja kehitymme koko elämämme ajan ja erottaudumme muista työpaikallamme viimeistään osaamisellamme. Jokainen meistä on kuin oma organisaatiomme, jonka toimitusjohtajia olemme me itse ja jonka osaamista myymme määrittelemällämme arvolla eteenpäin. On itsestämme kiinni, kuinka johdamme omaa yritystämme ja osaamistamme.⁵⁰

Olemme itse vastuussa siitä, että osaamisemme ja työpanoksemme on haluttua työmarkkinoilla. Organisaatiot eivät enää pysty lupaamaan kenellekään elinikäisiä työpaikkoja, kuten aiemmin on ollut tapana ajatella. Jokainen työntekijä on jatkuvasti tavallaan kuin projektitöissä, jonka seurauksena oma osaaminen on paras turvamme työmarkkinoilla. Oman osaamisen ylläpitämistä ei voi jättää pelkästään työnantajan vastuulle, koska työelämä on muuttunut ja oletettavasti työuralla tulee olemaan useita työnantajia. Tämän takia viimekädessä jokaisen työntekijän omalla vastuulla on osaamisensa ajan tasalla pitäminen.⁵¹ Sen sijaan organisaatiolle jää tehtäväksi antaa suunta kehittymiselle ja luoda mahdollisuudet oppimiselle, sekä ruokkia yksilön motivaatiota.

2.4 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus ja asiantuntijatyön piirteet liittyvät nykyään entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta ja edelleen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka työtehtävässä. Usein työssä lisäksi korostuu myös tieteellinen ja teoreettinen puoli, kun asioiden monimutkaisuus ja niiden ymmärtäminen vaativat entistä laajempaa syy-seuraussuhdetta. Asiantuntijuuden myötä tarvitaan myös entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista, joka pakottaa oppimaan jatkuvasti uutta. Asiantuntijuuden myötä tarvitaan myös entistä enemmän ja monipuolisempaa osaamista, joka pakottaa oppimaan jatkuvasti uutta.⁵²

⁵⁰ Sydänmaanlakka 2004, s. 237–238

⁵¹ Ojala 2000, s. 39

⁵² Ojala 2008, s. 23–24

Asiantuntijuutta ei pystytä saavuttamaan pelkästään koulutuksen avulla, vaan siihen tarvitaan myös kokemusta. Asiantuntijuus on kyky hyödyntää hankkimaansa tietämystään ja kykyä suhteuttaa se muuttuvien tehtävien kulloisiinkin vaatimuksiin. Asiantuntijuus on yksilön kykyä oppia jatkuvasti uutta ja kehittyä osana omaa työyhteisöään. Asiantuntijuuteen kasvu on kehitymisprosessi, jossa tiedot ja taidot omaava työntekijä reflektoi osaamistaan suhteessa työyhteisöön, tietopohjaansa sekä asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin. Asiantuntija on sidoksissa toimintakontekstin eri tekijöihin, ja asiantuntijuuden kehittyminen vaatii arvoperustaista harkintakykyä ja tiedon merkityksien pohdintaa. Asiantuntijuus sisältää intuitiivista asioiden ja niiden välisten suhteiden ymmärtämistä. Esimerkiksi aloittelijalla vielä irrallaan olevat osaamiselementit ovat ekspertillä jäsentyneet persoonalliseksi tavaksi toimia, jolloin hän toimii kokemuksensa turvin tilanteen edellyttämällä tavalla.⁵³

Asiantuntijan osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta. Jako on ymmärrettävä mukaan analysoinnin ja kuvauksen välineeksi. Todellisuudessa selkeitä rajoja osaamisessa ei ole, vaan se näyttäytyy elämässä kokonaisuutena, jossa tilanteesta riippuen eri osaamisvaatimukset painottuvat eri tavalla.⁵⁴

Ensimmäinen osa-alue, substanssiosaaminen, tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista taitotietoa. Asiantuntijan on hallittava oman ammattinsa tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Kun toimitaan jossakin työyhteisössä, on asiantuntijan hallittava myös laajemmin työelämän pelisääntöjä. Työyhteisöjen lisäksi myös jokaisella ammattikunnalla on olemassa yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita, jotka asettavat vaatimuksia ja velvollisuuksia asiantuntijalle. Substanssiosaamiseen liittyy myös asiantuntijan henkilökohtaiset kyvyt ja persoonallinen tapa toimia erilaisissa tilanteissa.⁵⁵

Toinen kokonaisuus on työyhteisöosaaminen, joka liittyy työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen, eli asiantuntijan toimintaan ryhmissä, tiimeissä ja muissa sosiaalisissa verkostoissa. Asiantuntijalla tulee olla taitoja tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja toisinaan myös johtamiseen. Monipuolinen työelämän verkostoituminen on nykyään entistä tärkeämpi asiantuntijan työssä pärjäämisessä. Itseohjautuvat tiimit toimivat itsenäisesti, minkä vuoksi niillä on myös valtaa ja vastuuta. Koska asiantuntijat ovat yhä useammin tekemisissä myös asiakkaiden kanssa, vaaditaan heiltä myös asiakaspalveluun liittyvää osaamista.⁵⁶

⁵³ Helakorpi 2009, s. 7

⁵⁴ Helakorpi 2009, s. 7

⁵⁵ Helakorpi 2009, s. 7

⁵⁶ Helakorpi 2009, s. 7

Kolmas asiantuntijuuden osa-alue koskettaa organisaation osaamisen kehittämistä. Kehittäminen edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden kehittämiseen. Asiantuntijan tulee tietää organisaation toimintatavat ja toimintakulttuuri eli ”talon tapa toimia”. Se on samalla myös strategista osaamista, alan kehitystrendien tuntemista ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Asiantuntijuudesta voidaanakin puhua myös kollektiivisesta osaamisesta, johon on kertynyt organisaation yhteinen tietämys ja erityistaidot. Se on usein hiljaisen tiedon muodossa ja siksi vaikeammin koulutettavissa ja opittavissa.⁵⁷

Neljäs asiantuntijuuden ulottuvuus liittyy itsensä kehittämiseen ja kehittävään työotteeseen ylipäänsä. Tämä edellyttää asiantuntijalta jatkuvaa oman työn ja työyhteisön kehittämistä ja erilaisia ajattelun taitoja, minkä vuoksi asiantuntijalla itsellään on oltava valmius jatkuvaan oppimiseen. Asiantuntijan on lisäksi tunnettava alan uusinta tietoa ja kehittämistyön sovelluksia. Hänen olisi tunnistettava työssä esiintyviä ongelmia ja pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. Oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttää näkemyksellisyyttä yhteiskunnallisesta kehityksestä ja pohdintaa omasta filosofisesta arvopohjasta, sekä eettisen toimintaperustan luomista ja uudistamista.⁵⁸

Asiantuntijuus on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden kanssa, kuin asiakkaiden tai muiden vastaavien henkilöiden kanssa. Asiantuntijuus määritetään kykynä luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa muiden asiantuntijoiden kanssa. Tietoa syntyy ja sitä tarvitaan tänä päivänä niin paljon, ettei kukaan enää yksinään hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa.⁵⁹

Asiantuntijuuteen liittyy myös arvoperustaista harkintakykyä ja tiedon merkityksien pohdintaa. Asiantuntijuus ja osaaminen välittyvät usein epävirallisten yhteisöjen välityksellä. Usein nämä yhteisöt ovat suhteellisen pieniä ihmisryhmiä, jotka toimivat yhdessä syystä tai toisesta. Yhteiset tiedolliset tai käytännölliset tavoitteet ovat syy, minkä vuoksi jäsenet toimivat yhdessä ryhmänä tai verkostona. Ryhmään kuulumaton tulee harvemmin tietoiseksi tällaisten yhteisöjen toiminnasta tai edes olemassaolosta, koska ne toimivat epämuodollisesti, eivätkä sen takia ilmoita itsestään.⁶⁰

⁵⁷ Helakorpi 2009, s. 7

⁵⁸ Helakorpi 2009, s. 7–8

⁵⁹ Ojala 2008, s. 51

⁶⁰ Helakorpi 2009, s. 6

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen määritelmiä ja sen kokonaisuutta. Alaluvuissa lähdetään liikkeelle oppivan organisaation perusteista, sekä mistä siinä on kyse. Tämän jälkeen siirrytään hiljaisen tiedon puolelle ja tarkastellaan, miksi se on merkittävä osa osaamista ja työyhteisöä. Luvun viimeisissä alaluvuissa tarkastellaan osaamisen arviointia, joka toimii pohjana osaamisen kehittämiselle.

Tietämyksen tai osaamisen johtamisella eli ”knowledge management” -termillä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa yrityksessä, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä eri tavoilla. Yksi tapa on nähdä osaamisen johtaminen ihmisissä olevan tietojen, taitojen ja osaamisen ylläpitona ja kehittämisenä siten, että organisaation tavoitteet tulevat saavutetuksi. Laajimman tulkinnan mukaan osaamisen johtamisen on nähty liiketoiminnan toteutustapana, jossa oppimisen näkökulma on läpäisevänä filosofiana koko organisaation toiminnassa. Tässä näkemyksessä osaamisen johtamisessa tehokkaan tiedon luomisen, jakamisen ja levittämisen edellytyksenä on kehitettävä organisaation rakenteita, järjestelmiä ja johtamista, jotka edistävät työntekijöiden yhteistyötä, luottamusta, oppimista ja innovaatiotoimintaa, minkä seurauksena osaamisen johtamisen keskeinen tavoite on ihmisten välisen kommunikoinnin kehittäminen ja hyödyntäminen.⁶¹

Osaamisen johtamista voidaan tehdä monella tapaa ja siitä voidaan erottaa erilaisia ”kehitystasteita”. Ensimmäinen vaihe on henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta ilman yrityksen strategiaan liittyvää päämäärää, toiminta on yksittäisten ihmisten tai ryhmien tasolla. Ensimmäisessä vaiheessa osaamista arvioidaan lähinnä vain suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin. Toisessa vaiheessa on jo pyrkimys osaamisen kartoittamiseen ja tallentamiseen laajempaa käyttöä varten organisaatiossa. Tällöin mukana saattaa olla myös pyrkimys tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkointiin.⁶²

⁶¹ Viitala & Jylhä 2001, s. 162–164

⁶² Helsilä & Salojärvi 2013, s. 148–149

Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään jo kokonaisvaltaisena kehittämistoimintona koko organisaation tulevaisuuden päämääriä kohden. Tässä vaiheessa organisaation strategia ohjaa vahvasti kaikkea kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisöjen ja verkostojen tasalla, jonka lisäksi kehittämisen keinovalikoima on laaja. Tämän seurauksena osaaminen on mukana yhtenä kokonaisuutena organisaatioiden strategiaprosessissa. Neljännessä vaiheessa osaamisen johtamisen tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa. Muiden kehittämisen keinojen rinnalla työyhteisöjen kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys osaamisen johtamisessa. Tavoitteellisesti toteutettu osaamisen johtaminen pyrkii viemään osaltaan organisaation strategiat käytäntöön.⁶³

Osaamisen johtaminen on käsitteenä elänyt Suomessa 1990-luvulta lähtien tavalla tai toisella. Kokonaisvaltaisimmin sitä on tarkasteltu strategisesta näkökulmasta ja aineettoman pääoman näkökulmasta. Aineettoman pääoman näkökulmasta osaaminen nähdään kokonaisuutena, joka muodostuu henkilöstön osaamisista, organisaation tavasta toimia sekä sen suhteista ja verkostoista. 90-luvulla nousseet oppivan organisaation periaatteet, jossa organisaatiolle luodaan ”oppimisen kulttuuri” ja määritellään organisaation ydinosaaminen, ovat edelleen käyttökelpoisia ja toimivat edelleenkin myös osaamisen johtamisessa. Strategisena osaamisen johtaminen voidaan nähdä, kun koko organisaation osaaminen ja sen johtaminen kytketään mukaan organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Puhtaasti henkilöstöjohtamisen ja siihen kytkeytyvän kirjallisuuden näkökulmasta osaamisen johtamisella saatetaan myös yleisesti viitata kaikkiin toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamistaan. Tällöin osaamisen johtamiseen kytkeytyy myös rekrytointi, kyvykkyysien johtaminen ja osaamisen kehittäminen.⁶⁴

Osaamisen johtamista voidaan siis pitää organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamisena ja varmistamisena osaamispohjan avulla. Se pitää sisällään kaiken sellaisen tarkoituksellisen mukaiseen toiminnan, jolla ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Kiinnekohtana voidaan pitää organisaation tulevaisuuden tahtotilaa. Jos ei tunneta suuntaa, on reitin suunnittelukin mahdotonta.⁶⁵

⁶³ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 148–149

⁶⁴ Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 147–150

⁶⁵ Viitala 2005, s. 14–15

Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista voidaan pitää sillan rakentamisena yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisten välille. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu voimavara, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys voi kehittyä. Osaamisen johtaminen onkin näin ollen jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, jonka kuvaaminen visuaalisesti onnistuu vain karkeasti yksinkertaistamalla. Samaan kuvaan pitäisi sijoittaa yrityksen strategisen tason elementit kiin-nekohtina ja suuntaajina, toiminnan ja organisaation rakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa, yksilötason osaamisten yhteys tuohon kaikkeen sekä osaamisen arviointi- ja ke-hittämisprosessi. Osaamisen johtamisen kokonaisuutta kuvaava hahmotelma on esitetty kuvi-ossa 5.⁶⁶



Kuvio 5: Osaamisen johtamisen keskeiset elementit.⁶⁷

Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Ensin on siis selkiytettävä yhteistä näkemystä siitä, missä asiassa halutaan olla hyviä, jonka jälkeen voidaan pohtia mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Tämä merkitsee sekä tarvetta arvioida nykyistä toimintaa että tarvetta selkiyttää tavoiteltavaa tilaa tulevaisuudessa. Jos organisaatiotasolla ei tiedosteta, mitä tulevaisuudessa halutaan tehdä, ei ole mahdollista tietää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän takia yrityksen kaikkien jäsenten osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista.

⁶⁶ Viitala 2005, s. 14–15

⁶⁷ Viitala 2005, s. 15

Osaamisen johtamisessa johdon tehtävänä on siis luoda visio siitä, mihin organisaatio on tulevaisuudessa menossa. Visio on oltava ymmärrettävissä niin, että organisaation jäsenet tiedostavat toiminnassaan tärkeimmät toimenpiteet, kuinka he pääsevät lähemmäksi määritettyä tavoitetta. Tämän takia sen pitäisi olla helposti hyväksyttävä jokaiselle työntekijälle. Vision tarkoitus on ohjata työntekijöiden toiminnan suuntaa, sekä heidän motivaatiotaan. Tavoitteena on, että jokainen tunnistaisi visiossa olevan toiminta-ajatuksen ja toimisi sen mukaan.⁶⁸

Visio viedään käytännöksi luomalla strategia, joka nykyään mielletään pitkän ajanjakson suunnitteluksi, jossa yhdistetään organisaation päämäärät ja toimintaperiaatteet kokonaisuudeksi. Sitä voidaan pitää keinovalikoimana tai johdonmukaisena toimintamallina, jolla tavoitteisiin ja päämääriin pyritään. Visio on yleensä johdon luoma, mutta strategiassa on hyvä olla mukana myös henkilöstön edustajia. Näin saadaan mukaan henkilöstön ”ääni”, joka saattaa edesauttaa strategian jalkauttamista, koska sitoutuminen siihen alkaa jo prosessin alussa. Ulkopuolelta tuotuihin ”toisten ajatuksiin” ei välttämättä ole yhtä helppoa sitoutua oikeasti. Arvot ovat yksi osa-alue strategiassa, joiden avulla osoitetaan, minkälaisia ominaisuuksia ja toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja halutaan noudattaa. Samalla ne toimivat yleisesti hyväksyttävänä toimintaperiaatteina. Kun toiminta lähtee arvoista, tulisi tällöin myös osaamisen ja tietämyksenkin näkyä niissä, organisaation osaaminen kuitenkin perustuu siihen, mitä sen henkilöstöllä on. Strategian avulla voidaan määritellä, mitä osaamista tarvitaan ja miten nykyisiä olemassa olevia osaamisia kehitetään tavoitteiden mukaisiksi.⁶⁹

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on myös merkittävä. He vastaavat siitä, että omassa yksikössä oleva henkilöstöllä ja yksiköllä on käytössä tavoitteiden edellyttämä osaaminen eri muodoissaan. Esimiehet viestivät tarvittavista osaamistarpeista organisaatiolleen sekä lyhyellä että pitemmällä aikavälillä, päättävät miten organisaation kehittämisohjelmia hyödynnetään yksikössä ja mitä osaamista hankitaan ulkopuolelta ja mitä kehitetään itse. Esimiesten pitäisi myös kehittää yksikön ilmapiiriä ja kannustaa osaamisen jakamista yksikössään.⁷⁰

⁶⁸ Virtainlahti, 2009, s. 61

⁶⁹ Virtainlahti, 2009, s. 61–62

⁷⁰ Ojala 2008, s.96–97

Yksilötasolla strategia voi konkretisoitua henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, jotka tehdään esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilökohtaiset kehittymisen tavoitteet pitäisi lähteä organisaation tavoitteista ja strategiasta. Kullekin työntekijälle määritellään tällöin tavoitteet seuraavalle kaudelle, esimerkiksi vuodelle kerrallaan. Osa kehittymistavoitteista voi olla myös pitkäaikaisia ja niiden edistymistä seurataan säännöllisesti. Virtainlahden mukaan organisaatioissa ei useinkaan tiedetä tarkasti, mitä osaamista ja tietämystä organisaation jäsenillä tarkalleen on. Osaamiskartoituksia on voitu tehdä, mutta silti käytettävissä olevan hiljaisen tietämyksen tunnistamista ei ole tehty joko ollenkaan tai se on vielä alkutekijöissään. Tunnistamalla työntekijöillä olevia vahvuuksia voitaisiin löytää uusia toimintatapoja ja malleja organisaation toimintaan ja siten strategian tasolla tuoda ne koko organisaation tietoisuuteen. Mikäli johto ei ole tietoinen henkilöstön piilevistä kyvyistä ja osaamisesta, se ei voi huomioida kaikkea käytettävissä olevaa potentiaalia luodessaan visiota ja strategiatyötä.⁷¹

Tärkein osa osaamisen johtamisessa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yksilön osaaminen on organisaation tärkein resurssi ja toiminnan lähtökohta. Osaamisen johtamisen tavoitteena on hyödyllisen osaamisen hankkiminen, eteenpäin kehittäminen ja muistissa pitäminen eli siirtäminen vanhoilta työntekijöiltä uusille. Osaamisen kriteerinä ovat alan ammattitaidon yleiset vaatimukset ja organisaation omien tavoitteiden täyttäminen osaamisella.⁷²

Osaamisen johtamisen haasteet koskevat koko yrityksen henkilöstöä. Vaikka vastuu oppimisesta on jokaisella yksilöllä, esimiesten tulisi roolissaan tukea jokaista työntekijää oppimisessaan. Ryhmien ja yhteisöjen pitäisi nähdä itsensä yksilön oppimisen tukijana tai avustajina ja johdon vastuulla on varmistaa puitteet, osoittaa suuntaa ja luoda kulttuuri jatkuvalle oppimiselle.⁷³

3.1 Oppiva organisaatio ja organisaation osaaminen

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisessä ja luomisessa parhaan perustan antaa oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio on viime vuosikymmenien ilmiö oppimisen tarkastelussa. Oppivan organisaation malli koostuu viidestä peruspilarista; systeemiajattelusta, ryhmäoppimisesta, yhteisestä visiosta, yksilöiden korkeatasoisesta osaamisesta, sekä toimintaa ohjaavista ajattelumalleista. Nämä ovat vieläkin ajankohtaisia periaatteita, koska puhumme vieläkin yhtei-

⁷¹ Virtainlahti 2009, s. 63–65

⁷² Viitala 2002 s. 49

sestä ajattelusta, tiimien merkityksestä sekä henkilökohtaisesta osaamisesta organisaation menestystekijöinä. Sengen mukaan kehittämä kehittämisen malli lähtee ajatuksesta, että organisaatio ei opi pelkästään virheistä, vaan tutkimalla ja tarkastelemalla toimintaa, joka johti virheeseen. Tällöin voidaan muuttaa virheitä tuottavia toimintamalleja ja kehitetään toimintaa eteenpäin. Samalla hän myös korostaa oppimista edistävän ilmapiirin ja mahdollisuuksien luomista, jotta oppimista ylipäänsä voi tapahtua yhteistyössä.⁷⁴ Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan ydin. Virheitä saa tehdä, ne jopa kuuluvat todelliseen oppimisprosessiin, mutta niistä pitää samalla oppia.⁷⁵

Oppivalla organisaatiolla olevia ominaisuuksia voidaan pitää tietynlaisena ”ihanneorganisaationa”. Organisaation kehittäminen oppivaksi on pitkä prosessi, eikä siihen pääseminen ole aina yksinkertaista. Aiemmin mainittuja ominaisuuksia voi kuitenkin antaa viitteitä organisaation kehittäjille ja esimiehille, minkälaisiin asioihin pitäisi panostaa, jotta päästään lähemmäksi oppivaa organisaatiota. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on keskiössä, ihmisten tulisi tunnistaa oma toimintansa sekä sen merkitys osana kokonaisuutta, samalla organisaation tasalla osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja organisaation ilmapiirikin mahdollistaa sen. Tietämystä ja osaamista jaetaan jopa ulkopuolisille sidosryhmille asti.⁷⁶

Organisaation oppimista voidaan sanoa organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutuminen tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio hankkii uutta osaamista, joka sen jälkeen sidotaan organisaation ohjeisiin, toimintatapoihin ja prosesseihin.⁷⁷ Toisaalta organisaation oppiminen voidaan nähdä johtamisen tavoitteena ja tuloksena. Siihen liittyy olennaisena osana koko organisaation kehittymistä tietoisien arvioinnin ja kehittämisponnistelujen tuloksena. Oppimista tapahtuu yrityksessä monella tasolla. Kaiken lähtökohtana on aiemmassa luvussa käsitelty yksilöiden oppiminen. Organisaation oppiminen riippuukin juuri siellä työskentelevien ihmisten oppimisesta. Yksittäiset toimijat vaikuttavat organisaation toimintaan ryhmien kautta, koska yleensä tarvitaan ryhmien yhteisiä näkemyksiä ja toimintaa näkyvien muutosten aikaansaamiseksi. Usein organisaatiossa keskeisin oppimisen taso tästä syystä onkin ryhmässä, joka on korostunut työryhmien ja tiimipohjaisten työsuoritusten viimeaikaisen lisääntymisen ja yleistymisen johdosta. Ryhmien oppimisen tulokset näkyvät yrityksen

⁷³ Viitala & Jylhä 2001, s. 166

⁷⁴ Viitala & Jylhä 2001, s. 164; Virtainlahti 2009 s. 230

⁷⁵ Sydänmaanlakka 2004 s. 57

⁷⁶ Virtainlahti 2009 s. 230

toiminnassa ja jäävät siihen ikään kuin muistiin siirtymällä organisaation toimintatavoiksi. Tämä koko organisaation tasolla tapahtuva oppiminen näkyy mm. liikeideoiden, kulttuurin, järjestelmien ja käytäntöjen kehittymisenä. Ne ovat sellaista organisaation oppimisen tulosta, joka säilyy vielä työntekijöiden vaihtuessakin. Oppimisprosessin ymmärtäminen organisaatioympäristössä edellyttää tämän mallin mukaan tarkastelua kaikilla tasoilla: yksikön, ryhmän ja organisaation tasolla.⁷⁸

Organisaation osaaminen on sen yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksutuista toimintatavoista. Aikaisemmin mainittu yksilöiden osaaminen voi muuttua organisaation osaamiseksi erilaisten vaiheiden kautta, jos organisaatiolla on osaamisen tai tiedon kehittämisen, jakamisen, käyttämisen ja yhdistämisen rakenteita. Organisaation osaaminen on se resurssi, johon vaikuttaa paljon se, miten organisaatiota ohjataan ja miten se tukee sen syntymistä. Niin kuin yksilöillä, myös organisaatioilla on hiljaista tietoa. Näkyvän tiedon puolella ovat muun muassa organisaation ohjeet, toimintatavat ja prosessikuvaukset. Hiljaista tietoa organisaatiossa edustaa ”kirjoittamattomat säännöt”, organisaation sisällä olevat eri kuppikunnat, tarinat, sekä asenteet ja arvot. Organisaation hiljainen tieto on semmoista tietoa, joka yhteisesti tiedostetaan, mutta sitäkään ei koskaan pueta sanoiksi.⁷⁹

Myös organisaation osaamiseen liitetään useita termejä, kuten avainosaaminen, strateginen osaaminen ja ydinosaaminen. Kaikki se osaaminen, jota organisaation toiminta edellyttää on avainosaamista. Strateginen osaaminen on niitä osaamisia, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Ydinosaaminen on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa organisaatiossa. Se on aina organisaation osaamista, siksi se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaaminen on sidoksissa organisaation kilpailuetuun, ja ydinosaamisen avulla myös luodaan kilpailuetua.⁸⁰

Prahaladin ja Hamelin mukaan ydinosaamisella ja ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan niitä keskeisiä osaamisia yrityksessä, jotka muodostavat kilpailukyvyn perustan organisaatiossa. Ne ovat koko organisaation läpäisevää teknologista ja toimintatapoihin liittyvää osaamista, jota voidaan soveltaa uusissa tilanteissa, tuotteissa ja markkinoilla. Ydinosaamisen kehittyminen on usein organisaatiolle pitkän aikavälin prosessi, joka vie useita vuosia. Ydinosaamiseen liitetään seuraavia piirteitä:

⁷⁷ Sydänmaanlakka 2004 s. 54

⁷⁸ Viitala & Jylhä 2001 s. 164–166

⁷⁹ Ojala 2008 s. 53

⁸⁰ Ojala 2008 s. 54–55

- ”1. Se on osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.*
2. Se on kumuloituvaa, eli olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy toiminnan ja oppimisen myötä.
3. Se on yrityksen tarkoin valitsemaa keskittymisaluetta, johon voimavarat suunnataan.
*4. Se on taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa.”*⁸¹

Ydinosaaminen ja muut organisaation tarpeelliset osaamiset syntyvät ja kehittyvät vain ihmisten varassa. Tämän näkökulman myötä on ruvettu puhumaan henkisestä tai älyllisestä pääomasta. Sillä tarkoitetaan yrityksen palveluksessa olevien ihmisten osaamispotentiaalia, johon Ulrich on lisännyt ihmisten sitoutumisten organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Tämä ihmisissä oleva osaaminen ja luovuus siirtyvät organisaatiolle vain, jos he ovat sitoutuneita hyödyntämään osaamistaan organisaation hyväksi. Jos ihmiset ovat siellä ”vain töissä” eivätkä halua käyttää kaikkea osaamistaan hyödyksi, ei tällöin kaikkea ihmisissä olevaa potentiaalia saada hyödynnettyä organisaatiossa. Älyllistä pääomaa on yritetty ilmaista rahallisina tunnuslukuina, mutta se on koitunut mahdottomaksi. Älyllinen pääoma on organisaatiossa voimavara, joka ei kulu käytössä, vaan päinvastoin lisääntyy mitä enemmän sitä käytetään. Henkilöstön osallistaminen ja kokeileva ote kehittämisessä tuottavat parhaimmillaan lisää kyvykkyyttä ja osaamista organisaatioon, samalla antaen työskenteleville ihmisille mahdollisuuden näyttää oma potentiaalinsa.⁸²

3.2 Hiljainen tieto

Osaamisen johtamisen yksi haasteista on tuoda esille ja saada käyttöön mahdollisimman suuri osa siitä kapasiteetista ja potentiaalista, jota organisaatiossa työskentelevissä henkilöissä on. Usein valtaosa tästä jää piiloon. Polanyi nosti aikoinaan kirjoituksissaan esille käsitteet ”tacit knowledge”, joka on suomen kielessä kääntynyt hiljaiseksi tiedoksi ja ”explicit knowledge”, joka tarkoittaa näkyvää, havaittavaa tietoa. Hänen mukaansa hyvään ammattitaitoon kuuluu vankka hiljainen tieto, jota on kertynyt kokemuksen ja harjaantumisen myötä ja jota on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti muille. Hiljainen tieto on läsnä arjessamme ja työpaikalla jatkuvasti eri yhteyksissä.⁸³

⁸¹ Viitala & Jylhä 2001 s. 162

⁸² Viitala & Jylhä 2001 s. 162

⁸³ Viitala & Jylhä 2001 s. 165–166

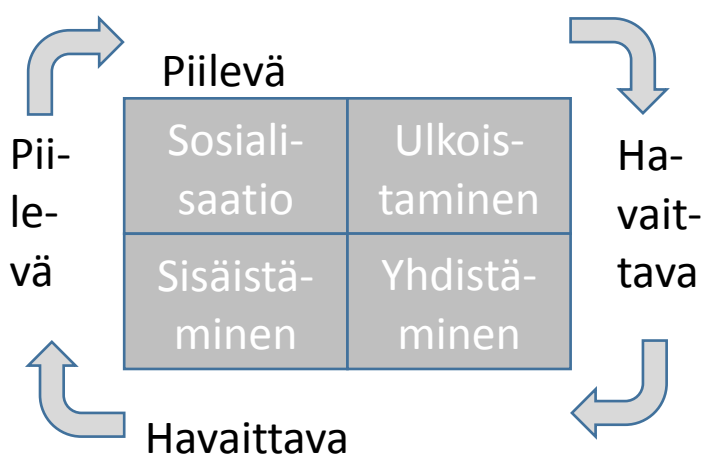
Ammattitaito perustuu laajaan hiljaisen tietämyksen pohjaan, jota kautta osaamme reagoida työssämme erilaisiin vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Kun ihmisiltä kysyy, mitä hiljainen tieto hänen työssään on, usein ongelmaksi muodostuu se, ettei sitä tietoa osata hahmottaa työhön liitettyinä. Hiljaisen tiedon analysointi, kehittäminen ja jakaminen olisivat arvokasta ja tarpeellista, koska siihen sisältyy usein sellaisia näkemyksiä, joiden varassa uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät. Sen käsittely kuitenkin edellyttää asian tietoiseksi nostamista ja pukemista ilmaistavaan muotoon, mikä ei yleensä ole helppoa. Tieto syntyy vuoropuhelussa, jonka lisäksi se vaatii aikaa, paikan ja tilan. Toisinaan tämä tapahtuu spontaanisti esimerkiksi kahvihuonekeskustelujen yhteydessä, toisinaan suunnitellusti, esimerkiksi jossakin tilaisuudessa johon työntekijät on kutsuttu keskustelemaan jonkun toimesta.⁸⁴

Nonakan ja Takeuchin teoria hiljaisen tiedon jakamisesta ja uuden tiedon luomisessa oleva kantava ajatus on, mikäli organisaatiokonteksti tarjoaa riittävät edellytykset yhteistyölle, on ryhmien mahdollista luoda aivan uutta tietoa ja ratkaisuja jakamalla sekä hiljaista tietoa että näkyvää tietoa erilaisten prosessien kautta. Täten organisaation kulttuuri ja osaaminen muokautuu ja kehittyy jatkuvasti uuden tiedon ja omaksuttujen tapojen myötä, jotka ovat lähtöisin työntekijöiden oppimisesta.⁸⁵

⁸⁴ Virtainlahti 2009, s. 40–41

⁸⁵ Helsilä & Salojärvi, 2013, s. 146–147

Tiedon luomista kuvaavia prosesseja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa on kyse yksilöiden välisestä tiedonvaihdesta. Tietoa siirtyy ja syntyy reitillä piilevästä tiedosta piilevään tietoon. Kyseessä on asetelma, jossa opitaan sanallista ohjeista, havainnoimalla ja matkimalla. Sosialisatiossa ei siirretä vain tietoja ja taitoja, vaan myös toimintamalleja, normeja ja arvoja. Henkilöstä tulee oman ymmärryksensä kautta opitun muokkaaja ja täydentäjä. Ulkoistaminen tarkoittaa piilevän tiedon muuttumista havaittavaksi tiedoksi. Siinä piilevä tieto muutetaan havaittavaksi määrittelemällä se esimerkiksi käsitteellisesti. Tieto tehdään näkyväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Ulkoistaminen on organisaatiolle arvokasta, koska se mahdollistaa tiedon tehokkaamman jakamisen muiden toimijoiden kesken. Yhdistäminen tarkoittaa havaittavasta tiedosta havaittavaan tietoon, siinä voidaan yhdistellä erilaisia käsitteitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistäminen tarkoittaa myös tiedon jalostumista. Sisäistäminen tarkoittaa prosessia, jossa havaittava tieto muuttuu taas piileväksi tiedoksi. Kun sisäistämme tiedon, me määrittelemme sen omalla tavallamme. Me ymmärrämme asian ja se alkaa ohjata toimintaa myös tiedostamattomalla tavalla. Sisäistämisen prosessi johtaa yksilön kehittymiseen ja sitä kautta se tukee myös koko organisaation uudistumista.⁸⁶



Kuvio 6: Uuden tiedon syntyminen⁸⁷

⁸⁶ Sydänmaanlakka 2004, s. 197–199

⁸⁷ Sydänmaanlakka 2004, s.198, mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995

Hiljainen tieto liitetään organisaatiojohtamiseen, koska siihen sisältyy paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietämystä. Johtamisen kannalta haasteena on tunnistaa ja tuoda esiin yksilöillä, eli työntekijöillä, oleva hiljainen tieto. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska organisaation tieto on varastoitunut heihin. Tästä johtuen monet organisaatiot ovat pyrkineet tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvämpää ja siten vähentämään riippuvuuttaan työntekijöistään. Kaikkea hiljaista tietoa ei tosin voi johtaa tai hallita, koska sitä ei vain voi erottaa ihmisestä. Työntekijöiden hiljainen tietämys on henkilökohtaista, koska se on syntynyt heidän oman, mahdollisesti pitkänkin oppimisprosessin kautta. Tästä syystä henkilöiden voi olla vaikeaa tuoda sitä esille, vaikka tämä itse olisikin halukas ja kiinnostunut tuomaan sitä esiin muiden hyödynnettäväksi.⁸⁸

Perinteisen tietojohdamisen näkökulmasta yksilön hiljainen tieto tulisi muuttaa näkyvään muotoon, jolloin se saadaan irti yksittäisistä henkilöistä ja tätä kautta muuttuu organisaation resurssiksi, joka on hallittavissa perinteisellä johtamisella. Näkyvää tietoa voidaan omistaa, varastoida ja jakaa auktoriteettien kautta. Kaikkea hiljaista tietoa ei voi, eikä tarvitse muuttaa näkyväksi. Tärkeintä on tunnistaa ja tuoda tämä tieto esille, jotta sitä voidaan jakaa muiden organisaation jäsenten käyttöön ja sitä kautta se parantaa koko organisaation tietämystä ja osaamista. Hiljaista tietämystä on myös kehitettävä edelleen, noviisit pyrkivät kohti asiantuntijatasoista osaamista ja asiantuntijat kehittävät omaa osaamistaan edelleen. Hiljaista tietämystä voidaan myös luoda tietoisesti sekä hyödyntää kokemukseen perustuvaa tietämystä uusien ideoiden luomisessa. Uuden tiedon ja tietämyksen luominen antaa organisaatiolle mahdollisuudet reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Jotta hiljaisen tietämyksen elementit saadaan tuotua esiin, tarvitaan organisaatioon tämän toiminnan mahdollistavia toimintamalleja ja oppimisen mahdollistamista. Tässä korostuu esimiesten rooli.⁸⁹

⁸⁸ Virtainlahti 2009, s. 73

⁸⁹ Virtainlahti 2009, s. 76–80

3.3 Osaamisen arviointi ja kehittäminen

Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, edellyttää se myös osaamisen arviointia. Arviointia voidaan toteuttaa monella eri tasalla, paras osaamisen arvioija on luultavasti aikuinen henkilö itse, kun hänellä on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon. Tällöin oman oppimisen ja osaamisen arviointia tulisikin tarkastella kriittisesti henkilön itsensä toimesta. Toinen osaamisen arvioija työelämässä voi olla esimies, jolla tulisi olla käsitys tehtävän edellyttämästä osaamisesta, sekä riittävä käsitys myös alaisen osaamisista, niihin liittyvistä vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista.⁹⁰

Usein kehityskeskusteluissa tarkastellaan esimiehen ja alaisen omaa käsitystä osaamisen tasoista ja tarpeista, tärkeää kehityskeskusteluissa olisi, että siinä vedetään osaamisen kehittämiseen liittyviä johtopäätöksiä, jotka muuttuvat alaiselle kehittämistavoitteiksi ja kehityssuunnitelmiksi. Osaamista voidaan myös arvioida laajemmilla tasoilla, kuten ottamalla mukaan itsensä ja esimiehen lisäksi myös kollegat, henkilön omat alaiset, asiakkaat tai muut kumppanit. Tällainen 360-arviointi tarjoaa mahdollisuuden saada palautetta osaamisesta ja toiminnasta monelta eri näkökulmalta ja mahdollistaa paremmin keskittymisen johonkin tiettyyn piirteeseen, jota halutaan kehittävän. Laajimmillaan osaamista voidaan pyrkiä arvioimaan koko organisaation tasalla. tällöin arvioidaan osaamista yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden tasolla, minkä seurauksena voidaan vetää johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. Tällä tavalla päästään osaamisen kartoittamiseen, mittaamiseen ja osaamisprofiileihin. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa osaamisprofiilit ja niitä sisältävät tehtäväkuvaukset ovat arkipäivää.⁹¹

⁹⁰ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 150–153

⁹¹ Helsilä & Salojärvi 2013, s. 150–153

Osaamisen arviointi on perusteltua, kun organisaatiolla on näkemys siitä, mitä ja millaista halutun osaamisen pitäisi olla. Arviointi lähtökohtaisestikin vaatii kiinnekohdakseen tunnistetun ideaali- tai tavoitetilan. Tyypillisesti osaamisen arviointia tehdään siten, että tutkitaan missä ovat suurimmat osaamispuutteet suhteessa tavoitetilaan. Näitä osaamisaukkoja koitetaan sen jälkeen kuroa umpeen erilaisin kehittämistoimenpitein. Vaikka lähestymistapa vaikuttaa käytännölliseltä ja tehokkaalta, sitä on kritisoitu negatiivisesta lähtökohdasta. Suuntaahan se huomion enemmänkin puutteisiin kuin vahvuuksiin. Osaamisen arvioinnin tulisi nostaa esille osaamisen tilan vahvuuksineen ja heikkouksineen, mitä voitaisiin hyödyntää monin tavoin. Se voi antaa suuntaviivoja mitä tarvitsee kehittää, perusteita henkilöstön rekrytointi- ja urasuunnittelulle ja joskus jopa yrityksen strategian uudelleen suuntaamiselle. Tärkeintä osaamisen arvioinnissa on kuitenkin selkeämmän tietoisuuden saavuttaminen siitä, missä tilanteessa ollaan. Ilman tätä tietämystä ei kehittämislle ole pohjaa.⁹²

Suoritusarviointien tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa henkilölle itselleen tietoa siitä, miten hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt näkevät hänen toimintansa. Arvioinnin pitäisi tukea yksilöä nostamalla hänen motivaatiota kehittää itseään, sillä tietoinen oppiminen käynnistyy usein vasta, kun ihminen kohtaa jonkinlaista ristiriitaa suorituksessaan. Tähän prosessiin voi johtaa epäonnistuminen, poikkeava esimerkki, tai jokin muu tekijä, minkä yksilö havaitsee. Toiminnan kehittymiseen johtavat ristiriidat ja jännitteet löytyvät usein vasta, kun tietoisesti ryhdytään analysoimaan toimintaympäristön odotuksia, vaatimuksia, toimintaedellytyksiä sekä toiminnan nykytilan suhdetta niihin. Yhtenä oppimista stimuloivan ristiriidan herättäjänä voi toimia palaute, joka voi tulla muiden lähteiden ohella myös systemaattisen arviointijärjestelmän kautta.⁹³

Yksilön henkilökohtaiset tiedot ja taidot hyödyntyvät työssä yleensä vain jos hänen asenteensa on myönteinen. Tämän takia yksilön arvioinnin tulisi kattaa kaikki kolme asiaa: tiedot, taidot ja asenne. Osaamisen mittaaminen sisältää erilaisia haasteita. Mitattavien asioiden pitäisi kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin, niiden pitäisi olla yhteisesti hyväksyttyjä, mittaustapojen pitäisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Mittausjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu. Ilman mitattavana olevien osallisten hyväksyntää mittarit kääntyvät helposti vaikutuksiltaan negatiivisiksi. Osaamisen mittauksen kohdalla riskit tähän ovat poikkeuksellisen suuret.⁹⁴

⁹² Viitala 2005, s. 16

⁹³ Viitala 2005, s. 156–157

Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa: toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Monesti arvioinneissa on keskeisenä lähtökohtana osaamista koskeva taso-olettamus. Taso-olettamus lähtee ajatuksesta, jonka mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten matalalta korkeammalle tasolle. Suurimmassa osassa mitattavaa osaamista kuitenkin voi havaita tasoittaista etenemistä aloittelijasta ekspertiksi. Osaamisen arvioinneissa erilaisia tasoja kuvataan monella tavalla. Usein käytetään verbaalisia kuvauksia, varsinkin silloin kun kuvauksen kohteena on laaja ammattitaitoalue.⁹⁵

Räsänen luokittelee työorientaation tasot 1) aloittelijan työhön, 2) kehittyneen aloittelijan työhön, 3) pätevän suoriutujan työhön, 4) etevän tekijän työhön ja 5) asiantuntijan työhön. Aloittelijan työskentely on luonteeltaan toteavaa ja perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, vanhaan kokemukseen, jäljittelyyn tai yritys-erehdys-etenemiseen. sitä leimaa itsenäisyyden puute ja suuri riippuvuus ohjauksesta. Työn hahmottaminen rajoittuu lähimpään työympäristöön ja hyvin lyhyelle aikajänteelle. Kehittyneen aloittelijan työ sisältää ammatillisen perusosaamisen, jonka varassa yksittäisten työtehtävien suorittaminen on mahdollista. Työ on kuitenkin luonteeltaan suunnitelmallista ja tilannesidonnaista ja sitä voivat ohjata arkikokemukseen perustuvat mallit. Perspektiivi työhön on edelleen suppea ja ohjauksen ja valvonnan tarve suuri. Pätevä suoriutuja kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuksia. Hän hallitsee jo ammatin käsitteistöä ja ymmärtää työn laajemmat yhteydet ja merkitykset. Etevä tekijä suoriutuu kokonaisista tehtäväalueista. Työn tekemistä leimaa pitkälle menevä itsenäisyys. Ammatin käsittehallinta, työn tarkoituksen ymmärtäminen ja teoreettisten analyysivälineiden käyttö ovat korkealla tasolla. Työn tekeminen on tavoiteorientoitunutta.⁹⁶

Asiantuntija hahmottaa työn kokonaistoimintona ja sen perustana alkuperäisen idean, joka liittyy vahvasti esimerkiksi työorganisaation visioon, liikeideaan ja strategiaan. Ammattia koskeva käsittehallinta ja työnlaajempien merkitysten ymmärtäminen ovat erittäin korkealla tasolla. Teoreettisen välineistön käyttö on joustavaa ja pohjautuu korkeatasoiseen reflektioon käytännön tilanteiden ja teoreettisten ajatusmallien kesken. Työn tekemistä leimaa kiinteä vuorovaikutus toisten ammattilaisten kanssa. Pitkälle mestaruuden tasoilla edenneelle henkilölle on ominaista työssä keskittyminen tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin eikä enää prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä.⁹⁷

⁹⁴ Viitala 2005, s. 156–160

⁹⁵ Viitala 2005, s. 158

⁹⁶ Viitala 2005, s. 158–159

⁹⁷ Viitala 2005, s. 158–159

4 TILANNEKUVA- JA ANALYYSIYKSIKKÖ OSANA RAJAVARTIOLAITOSTA

Tässä luvussa esitellään, mihin kokonaisuuteen tutkittava työyksikkö liittyy, millainen on tutkittava työyksikkö ja mitä työyksikön toimintaan kuuluu. Rajavartiolaitos on sisäisen turvallisuuden viranomainen, joka toimii sisäministeriön alaisuudessa. Rajavartiolaitokselle on määritetty kuusi ydintoimintoa, joista yksi on rikollisuuden torjunta. Rajavartiolaitos on esitutkintaviranomainen, jolla on valtuudet toimittaa esitutkinta, mikäli epäillään, että tehdyksi epäilty rikos kuuluu Rajavartiolaitoksen esitutkintavallan piiriin.⁹⁸

Rikostorjunnan painopiste on rajaturvallisuuden ylläpitämiseen liittyen Schengen-ulkorajan ylittävässä liikenteessä ja sillä katsotaan olevan lisäarvoa Suomen sisäiselle turvallisuudelle sekä viranomaisten yhteisille rikostorjuntatoimenpiteille. Rajavartiolaitoksen rajaturvallisuuden ylläpitämiseen liittyvän rikostorjunnan tavoitteena on ehkäistä, paljastaa ja selvittää erityisesti Rajavartiolaitoksen valvoman Schengen-ulkorajan ylittäviä laittomaan maahantuloon liittyviä, mutta myös muita rajat ylittäviä rikoksia yhteistyössä muiden PTR-viranomaisten kanssa.⁹⁹

Suomalainen Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen yhteistyö eli PTR-yhteistyö on kansainvälisesti ainutlaatuinen yhteistyön muoto. Yhteistyötä on tehty vuosikymmeniä, mutta nykyään yhteistyö on laajennut myös rikostiedustelun puolelle. PTR-yhteistyönä tehtävä rikostiedustelu painottuu vakavaan ja rajat ylittävään rikollisuuteen. PTR-yhteistyön tavoitteena on edistää viranomaisyhteistyötä siten, että sisäiseen turvallisuuteen liittyvät tehtävät voidaan hoitaa tehokkaasti ja joustavasti.¹⁰⁰

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön muutos edellyttää ennakoivaa ja jatkuvaa toimintaa, sekä osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strategia on tällöin se malli, jolla visiota kohti mennään.¹⁰¹

⁹⁸ Rajavartiolaitoksen verkkosivu 2018, viitattu 11.4.2018

⁹⁹ HE 41/2017

¹⁰⁰ Rajavartiolaitoksen verkkosivu 2018 – Tehtävät, viitattu 11.4.2018

¹⁰¹ Tuomi ja Sumkin 2012, s. 14.

Rajavartiolaitos julkaisi uuden strategian loppuvuodesta vuonna 2017. Strategia 2027 suuntaa Rajavartiolaitoksen toiminnan päämääriä, linjaa tulevaa toimintaa ja kertoo odotettavissa olevista toimenpiteistä, miten Rajavartiolaitos aikoo kehittää toimintaansa. Strategiassa määritellään myös tulevaisuuden visio, mitä Rajavartiolaitos haluaa olla. Rajavartiolaitoksen visio on:

*”Rajavartiolaitos on kyvykäs eurooppalainen rajaturvallisuusorganisaatio ja tehokas Suomen turvallisuuden tuottaja. Rajavartiolaitos ennakoi turvallisuusympäristön muutoksia ja kehittää suorituskyykyjä vastatakseen ihmisten ja yhteiskunnan turvallisuustarpeisiin raja- ja merialueilla.”*¹⁰²

Kuten visiosta voi huomata, siinä liikutaan melko korkealla tasalla. Visio itsessään painottaa Rajavartiolaitosta osana eurooppalaista rajaturvallisuusorganisaationa, joka tuottaa turvallisuutta Suomelle. Rajavartiolaitos ei ole yksin tuottamassa turvallisuutta suomelle, eikä yksittäisille kansalaisille, vaan se kuuluu osaksi kokonaisuutta, joka tuottaa ja ylläpitää turvallisuutta niin Suomessa, kuin koko Euroopan tasalla. Visiossa on otettu myös huomioon jatkuva tulevaisuuden muutos, johon se pyrkii vastaamaan henkilöstöä ja kalustoa kehittämällä siellä, missä rajavartiolaitoksella on toimivaltuudet toimia.

Rajavartiolaitoksella on kolme arvoa, jotka ovat ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky. Ammattitaito tarkoittaa sitä, että henkilöstö tuntee lainsäädännön ja hallitsee toimivaltuutensa. Henkilöstö ylläpitää työkykyään, tiedostaa tehtäviin liittyvät riskit ja osaa käyttää välineitä ja kalustoaan erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Luotettavuus ilmenee kunnioituksena ihmisarvoa, perusoikeuksia ja luontoa kohtaan, lisäksi kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, samojen periaatteiden mukaisesti. Tehdyt ratkaisut ovat eettisesti oikeita ja ne perustuvat säädöksiin. Yhteistyökyky toteutuu pitämällä annetut lupaukset, luottamalla toisiimme, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Lisäksi pyritään olemaan palvelualttiita, ei provosoiduta, vaan arvostetaan yhdessä tekemistä.¹⁰³

Strategiasta nousee henkilöstön kehittämiseen muutama linjaus, joita henkilöstö voi odottaa työnantajaltaan. Ainakin puheissa Rajavartiolaitoksen henkilöstöä kannustetaan innovatiivisuuteen ja ammattitaidon monipuoliseen kehittämiseen. Samalla rajavartiolaitoksessa pyritään lisäämään työvoiman joustavaa käyttöä ja tuottavuutta edistäviä toimintamalleja. Näiden lisäksi strategian mukaan henkilöstöä tuetaan muutoksissa.¹⁰⁴

¹⁰² Rajavartiolaitoksen strategia 2027, s. 4

¹⁰³ Rajavartiolaitoksen verkkosivu, viitattu 30.3.2018

4.1 Tilannekuva- ja analyysiryhmä Kaakkois-Suomen rajavartiostossa

Rikostorjunta tarkoittaa viranomaistoimenpiteiden kokonaisuutta, joiden tarkoituksena on torjua rikollisuutta. Rikostorjunnalla tarkoitetaan rikosten ennalta estämistä, paljastamista, tutkimista ja syyteharkintaa¹⁰⁵. Myös rikostiedustelu kuuluu rikostorjunnan alle. Rikostiedustelu on luonteeltaan estävää toimintaa, jolla kerätään tietoja rikollisuuden ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Usein se on yksittäiseen rikokseen puuttumista ennen sen tapahtumista. Rikostiedustelulla on, kuten sen nimestäkin voi päätellä, monta liittymäkohtaa tiedusteluun. Siihen liittyy tiedonhankintaa, tiedon analysoimista ja arviointia, sekä tiedon välittämistä sen tarvitsijoille.

Kaakkois-Suomen rajavartioston tilannekuva- ja analyysiryhmä ylläpitää Kaakkois-Suomen rajavartioston rikostilannekuvaa, seuraa laittoman maahantulon tapahtumia ja niiden kehitystä ja toimii linkkinä eri yhteistyötahojen välillä erityisesti PTR-yhteistoiminnassa. Tilannekuvaa ylläpidetään rajavartio- ja rajatarkastusasemien tuottamasta datasta, jota ne keräävät päivittäistyötä tehdessään. Siihen liittyy olennaisena osana yksittäisten virkamiesten tekemät toimenpiteet ja kirjaukset rajatarkastusten yhteydessä. Havainnot tulevat siis pääsääntöisesti rajanylitysliikenteestä, jossa yksittäinen virkamies kiinnittää huomionsa rajan ylittävään matkustajaan, kun hän tekee tarkastuksia toimivaltuuksiensa puitteissa. Tilannekuvaryhmä käy läpi nämä havainnot ja koostaa niistä viikoittain raportin, johon kootaan ajankohtaiset ilmiöt ja tapahtumat koko vartioston alueelta ja toimintaan vaikuttavilta tahoilta. Samalla ryhmä välittää yhteistyöviranomaisille heille mielenkiintoisen tiedon.

Tilannekuvaa ylläpidetään sharepoint -pohjalla, jonka alkuperäisenä tarkoituksena oli saada levitettyä laajalle joukolle tämän hetkinen kuva tilanteesta. Tilannekuvaa luodaan viikoittain luotavilla viikkoraporteilla. Raporteissa ei ole mukana, henkilötietoja tai muita yksilöiviä tietoja, jonka seurauksena raporttien hyödynnettävyys operatiivisessa toiminnassa on haastavaa, mutta ne hyödyttävät johtoa, kun on tarvetta näyttää tämänhetkinen tilanne tai kun on tarve saada nopeasti tietoon toimialaan liittyvät merkittävät tapahtumat. Lisäksi niistä selviää vallitseva yleistilanne toiminta-alueella hyvin. Tämän seurauksena olisikin toivottavaa, että jokainen virkamies pitäisi itsensä tietoisena ja kävisi lukemassa raportteja.

¹⁰⁴ Rajavartiolaitoksen strategia 2027, s. 7

¹⁰⁵ RajatOn verkkosivu, viitattu 11.2.2018

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tulokset. Luvulla pyritään vastaamaan aikaisemmin esiin-tuotuihin tutkimuskysymyksiin ja tuomaan esiin haastateltavien käsitykset osaamisesta, osaa-misen kehittämisestä ja osaamisen johtamisen haasteista.

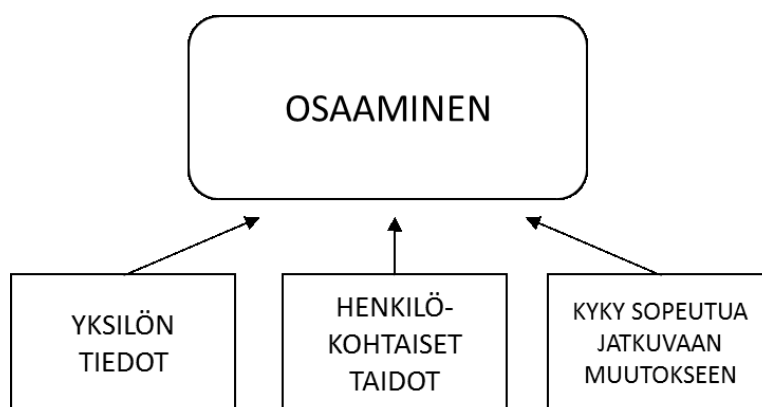
5.1 Käsityksiä osaamisesta

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli osaaminen. Teemassa pyrittiin selvittämään mitä haastateltavat kokevat osaamisen olevan, miten osaaminen ilmenee ja mitä osaamista he tar-vitsevat heidän työtehtävissään, sekä miten he ovat hankkineet osaamisensa. Haastateltavien käsityksistä muodostin 3 kategoriaa, jotka olivat ”omat tiedot”, ”henkilökohtaiset taidot” ja ”kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen”. Nämä kokonaisuudet yhdessä muodostivat ylemmän kokonaisuuden, ”Osaamisen”. Osaaminen itsessään koettiin haastateltavien mielestä olen-naiseksi osaksi työssä ja työtehtävistä selviytymiseksi, mutta heidän oli vaikeaa kuvailla sitä konkreettisesti.

”Sehän on äärimmäisen merkittävä osa sitä, ilman osaamista ei pysty tekemään töitä.” (Henkilö 3)

”Se on kaiken toiminnan kulmakivi, että osaa tehdä niitä asioita.” (Henkilö 1)

”...se on sitä että, pystyy kohtuullisen itsenäisesti suoriutumaan annetuista työ-tehtävistä. Jos en osaisi, niin ei siitä mitään tulisi.” (Henkilö 2)



Kuvio 7: Käsitykset osaamisesta.

Ensimmäinen 1. tason kategoria ”yksilön tiedot” muodostui henkilöillä olevan pohjakoulutuksen, työprosessien tuntemisen ja hiljaisen tiedon kokonaisuuksien kautta. Pohjakoulutukseen kuuluu aikaisemmin hankittu koulutus rajavartijan peruskurssin, jatkokoulutuksen kuin muidenkin kurssien suorittamisen myötä, jotka tarjoavat perustan tiedoille, jota hyödyntää työn tekemisessä. Kursseilta saatava tieto ja käytänteet toimivat siis eräänlaisina työkaluina, joita opitaan käyttämään ja hyödyntämään töissä itse työnteon kautta.

”Tietysti kursseja on tullut käytyä, mutta ei siellä saa kuin perusteet, kyllä loput opitaan täällä töissä.” (Henkilö 3)

”Kurssit on kumminki pintaraapasu asioiden tekemisestä, siellä annetaan perusteet tehdä asioita, hyviä käytänteitä. Eihän siellä varsinaisesti sitä työntekoa opi, siellä annetaan työkalut käteen” (Henkilö 1)

”Sitten on näitä erinäisiä kursseja, jotka antaa perusteet, että voi omin toimin mennä kokeilemaan asioita eteenpäin.” (Henkilö 2)

Yksilön tietojen toisena kokonaisuutena vastauksista nousi työprosessien tunteminen. Haastateltavat kertoivat, että pitää tuntea lainsäädäntöä, minkä lain mukaan toimitaan mitäkin toimenpiteitä tehdessä. Koska työhön liittyy rikostorjuntaan liittyviä toimintoja sekä tiedustelun piirteitä, pitää myös ymmärtää minkä toimivaltuuksien puitteissa milloinkin toimitaan ja mitä kokonaisuuksia niihin kuuluu. Tiedustelun osalta pitää myös tietää kuka viranomainen haluaa mitäkin tietoa, miten tieto välitetään heille, sekä se, mistä tieto on peräisin ja miten se on luokiteltu.

”Sit tavallaan ku menee sotilastiedustelut ja rikostiedustelut sekasin, Et mitä temppuja periaatteessa voidaan ees tehdä. Et mihin meillä on toimivaltuuksia...” (Henkilö 1)

”Aika pitkälti sit perus rikostorjunta, -tiedusteluosaamista, joka nyt kuuluu sitten luonnollisestikin.” (Henkilö 2)

”...liittyy erityisesti tähän meidän työn erityislaatuisuuteen, tiedustelupuolelle.” (Henkilö 3)

Kolmantena kokonaisuutena yksilön tiedot kokonaisuuteen nousi yksilöiden hiljainen tieto, joka on kerääntynyt vuosien työkokemuksen kautta henkilöille kokemuksena. Kokemus tuo tietynlaista varmuutta työtehtävien hoitoon, siihen kuuluu myös ajan myötä kertyneiden kontaktien hyödyntäminen erilaisten ongelmatilanteiden ilmetessä.

”on nähny mitä se on ylityspaikoilla, menny niin ku tavallaan askelittain eteenpäin tätä polkua.” (Henkilö 1)

”Varmaan tämmöstä kokemuseräistä osaamista myöskin. Tavallaan se että, voi hyödyntää sitä osaamista, hiljasta tietoa mitä on tullu” (Henkilö 1)

”20 vuotta on jollain tasolla ollu mukana, niin siinä on aika mittava tietotaitotausta takana.” (Henkilö 3)

Toinen ensimmäisen tason kategoria ”henkilökohtaiset taidot” muodostui työssä konkreettisemmin tarvittavien taitojen kautta. Henkilökohtaiset taidot koostuivat haastateltavien mukaan teknisestä osaamisesta, vuorovaikutustaidoista ja kielitaidosta. Työn teknistyminen ja teknisyiden korostuminen oli huomattavaa koko aineistossa. Tekniseen osaamiseen kuului eri tietojärjestelmien käyttäminen, ohjelmistojen käyttäminen, tiedonhaku avoimista lähteistä, sekä muita tietotekniseen osaamiseen liittyviä asioita.

”Monialaista, tietoteknistä osaamista ja ymmärrystä” (Henkilö 2)

”tiedonhankintaa avoimista lähteistä” (Henkilö 2)

”Sitten tää näitten koneiden ja ohjelmien käyttö” (Henkilö 3)

”...kaikennäköistä ohjelmistoo, tietojärjestelmää...” (Henkilö 1)

Vuorovaikutustaidot muodostuivat erilaisista asioista, kuten diplomaattisuus, jolloin tietyissä tilanteissa asioita pitää korostaa eritavalla ja toisia asioita pitää pukea hienompaan asuun. Samaa kategoriaan kuuluu tilanteet, jossa voi joutua toimimaan tulkkina eri henkilöiden välillä ja oikaisemaan asioita, kun toinen sanoo tai ohjeistaa ymmärtämättömyyttään yhdellä tapaa, joka ei täytä lainsäädännön vaatimuksia. Lisäksi vuorovaikutukseen kuuluu myös henkilön tilanteenlukutaito, ettei hän loukkaa muita paikallaolevia ihmisiä sanomisillaan ja pysyy muutenkin samalla aaltopituudella heidän kanssaan.

”pitää olla vähän semmosta diplomaatin virkaa, pitää osata puhua paskasta kulta tietyissä tilanteissa, jos se on eduksi isommassa mittakaavassa” (Henkilö 2)

”Vähän sammutella tulipaloja ja tarvittaessa toimia tulkkina siihen että kun tuota, joku ymmärtämättömyyttään sanoo tai ohjeistaa näin” (Henkilö 2)

”Sellasta osaamista tarviin, etten loukkaa ketään, mutta silti pysyn samalla aaltopituudella muiden kanssa.” (Henkilö 3)

Myös kielitaiton hyödyllisyys näkyi vastauksissa, oman äidinkielen lisäksi sujuva englannin kielen osaaminen katsottiin helpottavan työntekemistä. Työn luonteesta ja sisällöstä johtuen ja sen painottumisesta itärajan toiselle puolen, Venäjän kielen tunteminen korostui vielä enemmän.

”Kielitaito tässä hommassa korostuu tällä hetkellä, kun kaikki on venäjäksi mitä katotaan.” (Henkilö 3)

”mun on aika paljo helpompi, ku keskiverto kurvarin, käydä läpi lontoonkielistä materiaalia” (Henkilö 2)

”...osa pystyy lukemaan suoraan näytöltä kaiken, ni meikäläinen käyttää yandex:in kääntäjää. Elikkä puolet hitaampaa työtä ku muuten.” (Henkilö 3)

Kolmas ensimmäisen tason kategoria ”kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen” muodostui käynnissä olevasta organisaatiomuutoksesta, mutta myöskin jatkuvasta tarpeesta kehittää itseään ja oppia uutta. Jatkuva itsensä kehittäminen oli lähtöisin yhteiskunnan muutoksesta, mutta tuleva organisaatiomuutos nousi myös esiin ajankohtaisena asiana.

”...oon todennut että pakko kehittyä mukana jos meinaa pärjätä enää.” (Henkilö 3)

”Aina on kehitettävä. Ei siinä ei ole epäselvyyttä.” (Henkilö 2)

”Se on tavallaan jatkuvaa ittensä kehittäminen ja oppiminen tää homma.” (Henkilö 1)

”organisaatiomuutos tulossa. 1.10... ...Yksiköstä pois, ja sitte se että vielä ei tiijetä, tai mitä meille ei oo vielä kerrottu, et mitä tää meidän toiminta tulee olemaan jatkossa” (Henkilö 1)

5.2 Yhteenveto osaamisesta

Haastateltavien käsitykset vastasivat pääosin aikaisemmin luvussa 2 käsiteltyä osaamisen käsitystä yksilölle. Osaaminen nähtiin haastateltavien mielestä tärkeäksi, jotta selviytyy työtehtävistään. ”Yksilön tietojen” käsitysten perusteella tilannekuva- ja analyysityössä tarvittavassa osaamisessa korostui tarvittava tekninen osaaminen erilaisten käyttöjärjestelmien ja avoimista tietolähteistä hankittavan tiedon johdosta. Toimivaltuuksien ja prosessien tunteminen nähtiin myös olennaiseksi osaksi osaamista, jotta työtehtäviä suorittaessa ei sorru ylilyönteihin ja jotta tietää mitä millekin tiedolle ja toimenpiteelle pitää oikeasti tehdä.

”Henkilökohtaisten taitojen” alla olevat käsitykset toivat esiin tarpeen erilaisille kielten osaamiselle. Kielitaidossa venäjän osaaminen nähtiin pelkästään positiivisena asiana, koska käsiteltävä materiaali on pääosin venäjänkielistä, toki ilman sitäkin selviää, jos käyttää erilaisia kielenkääntämiskoneita tai -palveluita, mutta tällöin työsuoritukseen menee enemmän aikaa verrattuna siihen, että yksilö osaa kääntää tekstin suoraan tietokoneen näytöltä. Työyksikkönä ryhmä on kooltaan pieni, jonka seurauksena henkilöt työskentelevät tiiviisti keskenään. Ilma-piiriä kuvailtiin hyväksi, mutta samalla se edellyttää ryhmän jäseniltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Toisten kanssa on syytä tulla toimeen, kun töitä tehdään yhdessä päivittäin. Työn erityisyydestä johtuen koettiin, että heillä on ehkä enemmän osaamista tiedusteluun, analysointiin ja tietojen hankkimiseen liittyvissä asioissa, kuin muilla rajavartijoilla, mutta se johtunee enemmänkin siitä, että he tekevät näiden asioiden parissa töitä päivittäin.

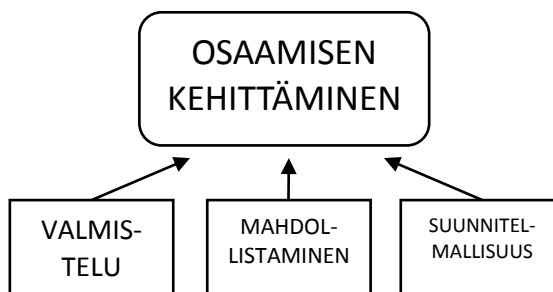
”Kyky sopeutua jatkuvaan muutokseen” kategorian alle menneistä käsityksistä voidaan todeta, että muutos näkyy myös osaamistarpeissa. Kun aiemmin työtehtävissä selvittiin rynnäkkökiväärillä ja muistiviholla, nykypäivän teknistyminen on johtanut siihen, että entistä enemmän asioita tehdään tietokoneilla ja internetissä, joka pakottaa työntekijät opettelemaan itselleen teknisiä taitoja. Toki työnteon perustana ovat edelleen analyyttisen ajattelun taidot, tiedon käsittely, tietojen jalostaminen ja niiden välittäminen tarvitsijoille, mutta jatkuva muutos ajaa myös siihen että yksilön on kehitettävä itseään jatkuvasti ja opittava uutta. Yhteiskunnan muutoksen lisäksi ajankohtaista on tällä hetkellä tuleva organisaatiomuutos, jonka seurauksena työprosessit saattavat muuttua, mikä puolestaan lisää uuden opettelua.

5.3 Käsityksiä osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta

Toisena teemana haastatteluissa oli osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Teemalla pyrin selvittämään mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, mitä keinoja on oman osaamisensa kehittämiseksi, mistä tulevaisuuden osaamisvaatimukset tulevat, sekä miten niihin pitäisi vastata. Haastateltavien käsityksistä osaamisen kehittämisestä muodostin kolme kategoriaa, jotka olivat ”Valmistelu”, ”Mahdollistaminen” ja ”Suunnitelmallisuus”. Nämä kokonaisuudet yhdessä muodostivat ylemmän kokonaisuuden, ”Osaamisen kehittäminen”. Osaamisen kehittäminen koettiin haastateltavien mielestä kannattavaksi erityisesti yksilölle, mutta siitä on myös hyötyä organisaatiolle tai toiminnolle.

”Nään että siitä on hyötyä itselle, ja myöskin toiminnolle.” (Henkilö 1)

”No kyllä! Itselle, ettei ahistu niin paljon työtehtävissä, ja samoten siitä on organisaatiollekin ehkä jotain.” (Henkilö 3)



Kuvio 8: Osaamisen kehittäminen

Ensimmäinen ensimmäisen tason kategoria ”Valmistelu” osaamisen kehittämisessä muodostui muuttuvasta yhteiskunnasta, siihen liittyvästä teknologian kehittymisestä, joka aiheuttaa tulevaisuudessa tarvittavan osaamispaineen, sekä omien puutteiden tunnistamisesta. Koska teknologia kehittyy vauhdilla, kukaan ei osannut sanoa varmaksi, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Haastateltavien näkemysten mukaan odotettavissa kuitenkin on, että uuden teknologian myötä myös vastapuoli hyödyntää sitä yhtäläillä kuin viranomaisetkin, minkä johdosta tulevaisuudessa koettiin tarvitsevan entistä enemmän teknistä osaamista, erityisesti tietoverkoihin liittyvää osaamista ja mahdollisesti salauksen murtamista. Omat osaamispuutteet olivat toinen kokonaisuus, joka liitettiin kategorian alle. Omien puutteiden selvittämistä voidaan tehdä työnantajan toimesta, mutta itsekriittisen työntekijän tulisi myös huomata, milloin ja mitä puutteita hänellä on ja mitä pitäisi kehittää tehdäkseen työnsä paremmin. Omia puutteita tarkastelemalla suhteessa tulevaisuuden oletettuihin vaatimuksiin saadaan kuva, mitä kohti kehittyä.

”Eli kyllähän se menee niin, että maailma vaan ajaa sinnepäin toimintoja. Ja kyllähän se on niin, että kehitys kehittyy, niin teknologia kehittyy ja yhtäläillä vastapuoli hyödyntää sitä samalla tavalla.” (Henkilö 2)

”Tietotekniikkapuoli, niin kuin on tullut monta kertaa. Se valitettavasti on mikä korostuu entistä enemmän nykyaikana. Ehkäpä se johtuu siitä, että koko ajan ihmiset työntää itsestään enemmän tai organisaatiostaan, mitä he edustaa, nettiin.” (Henkilö 1)

”Puutteet tullu tietoon käytännön kautta (päivittäistyössä), näin lyhyesti.” (Henkilö 3)

Toinen ensimmäisen tason kategoria ”mahdollistaminen” muodostui keinoista, miten osaamista voi hankkia lisää, miten organisaation rakenteet tukevat uuden oppimista ja miten motivaatio vaikuttaa oppimiseen. Lisää osaamista nähtiin voivan hankkia käymällä joko omatoimisesti tai työnantajan järjestämällä kursseilla, minkä lisäksi nykytekniikka helpottaa myös ajankohtaisten ja mielenkiintoisten aiheiden seuraamista, esimerkiksi puhelin voi ilmoittaa, kun jostain kiinnostavaksi merkitystä aiheesta tulee uusi julkaisu. Näiden tapojen lisäksi haastateltavat kokivat, että oppimista voi tapahtua myös päivittäin töissä. Työtehtävissä tapahtuva oppiminen voi mahdollistua työnkierrolla, mutta myös tekemällä työtehtäviä, joista tekijällä ei ole vielä vakiintuneita rutiineja. Myös toisilta työntekijöiltä koettiin saavan oppia, lisäksi internetin mahdollisuus omatoimiseen opiskeluun tuotiin esiin.

”Jos puhutaan omaehtoisesta tekemisestä, niin ei se ehkä vaadi, mutta niitä seurattavia lähteitä, seurattavia asioita on enemmän, mut toisaalta se on muuttunut myös niin että se puhelin myös pimplehtii ku kiinnostavaa tulee” (Henkilö 2)

”Lisäksi työnohessa oppimalla, opiskelemalla, opettelemalla, perehtymällä. Sitte on näitä erinäisiä kursseja, jotka antaa perusteet, että voi omin toimin mennä kokeilemaan asioita eteenpäin.” (Henkilö 2)

”Itseopiskelu, tai tuon vieressä seisominen. Oppiminen ”mestarilta”, kun toinen vetää kuin vettä vaan, niin sen on helppo opettaa siinä samalla mitä tapahtuu. Jos 10% jää mieleen opetuksesta, niin se on jo saatanan paljon. Välillä mennään kylä kovaa ja korkealta ohi.” (Henkilö 3)

Rakenteiden avulla pitäisi pyrkiä tekemään uuden oppimisesta mielekkäämpää. Työnantajan tuki yksittäiselle virkamiehelle nähtiin olevan keskiössä, yleensä haastateltavat toivat sen esiin negatiivisessa mielessä. Rakenteista annettiin esimerkkeinä virkaehtosopimusten kankeus, miten laitoksen järjestämä koulutus on pahimmillaan verrattavissa rangaistukseen. Jos koulutus tapahtuu kauempana omalta virkapaikalta, kestäen koko työpäivän, pahimmillaan koulutuksessa käynti on sitä, että matkustusaika menee täysin työntekijän omasta vapaa-ajasta. Kun puhuttiin rakenteisiin liittyvistä asioista, koettiin, että olisi hyödyllistä olla selkeät pelisäännöt, mikä koulutus korvataan työntekijälle ja miten, kun tämä opiskelee sitä omalla ajallaan. Rakenteiden alle kuului myös urakehitys. Vaikka nykyisessä tehtävissä työskentelystä ei olekaan haittaa ammattitaidollisesti, kokivat tilannekuva- ja analyysiyksikössä työskentelevät olevansa uransa ”huipulla”. Realistisia korkeamman tason tehtäviä ei koettu olevan, minkä lisäksi jos tehtäviä haluaa vaihtaa, tippuu palkkakin reilusti.

”Meillä on ehkä se onnellinen tilanne, et saadaa leluja kohtuullisen, tai sanotaan pelottavan hyvin. Silleen materiaalipuolen osalta mennään parempaan suuntaan, jopa sillä vauhdilla, että käyttäjäkunta hukkuu siihen”(Henkilö 1)

”...työmatkat ei ole työaikaa, se että mä ajan jonneki kurssille, jonneki koulutukseen, niin mä ajasin omalla ajalla sinne. Et tän tyyppisissä oies jonkunlaista järkevöittämisen paikkaa” (Henkilö 2)

”et jos mä meen jonneki kursseille, luennoille tai muille vapaa-aikana niin, voinhan mä mennä, oikein hyvällä tuurilla saan työnantajalta laskutettua menot, käyn vaikka näitä jotain informaatioturvallisuuden luentoja, mutta se korvauksen saaminen on aina vähän arpapeliä” (Henkilö 2)

”Periaatteessa, kehotanhan mie äijiä hakemaan jatkokurssille, mut sehän on menny täällä rito yksikössä siihen, ettei täältä enää pääse sinne. ns. ura on tässä. Niinku näitten osalta. Et ei oo tehtäviä. Nuorempi rajavartija on niin kovalla vaatilla, ettei se tarvii enää jatkokouluttautua. ” (Henkilö 3)

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että motivoinnille voi olla tarvetta erinäisten yksilöstä lähtöisin olevista oppimisrajoitteista johtuen. Jos henkilö ei koe tarpeelliseksi kehittää itseään, tai jos hän kokee, että asia ei ole hänen mukavuusalueellaan, voi uusien asioiden opettelu olla hankalaa. Kun motivaatiotekijät on kunnossa ja henkilö itse haluaa kehittyä omasta tahdostaan, on uuden oppimiselle parempi pohja. Haastattelujen aikaan koettiin, että uuden oppimisen tukemisessa ei niinkään ole mukana organisaatio, vaan kannustus tulee lähinnä työkave-reilta tai on lähtöisin omista havaituista osaamisvajeista. Toisaalta samaan aikaan kerrottiin, että organisaatio ei myöskään latista oppimista.

”En koe, koska ei ole kukaan tullut sanomaan, että pitäisi opetella jotain, vaan kyllä se lähtee ihan itsestään. Itsekriittinen ihminen huomaa, en osaa tätäkään.” (Henkilö 3)

”No ehkä se on kaiken kannustavin tää työporukka. Ehkä se on vaan tää, et odotetaan vaan et tehään jotain tuotetta, mut se että varsinaiseen itteensä kehittämiseen ei tuu buustia mistään.” (Henkilö 1)

”lapsenomaisella mielenkiinnolla ja uteliaisuudella” (Henkilö 2)

”Kyllähän se kannattaa, jos ei halua omaakaan toimintaa kehittää niin, tai edes yrittää sitä niin kyllähän se tylsyttää ihmistä.” (Henkilö 1)

”Kannattaa toki, riippuu toki siitä mikä on sen henkilökohtaisen kiinnostuksen ja motivaation aste tähän toimintaan” (Henkilö 2)

”No ei se ehkä kannusta, ei se toisaalta latistakaan. Sanoisin et, se riippuu organisaation tulkinnasta, kollegoilta ja lähiesimiehiltä saattaa tulla kannustamista kehittämiseen, mutta organisaatio tasalla ei se niinkään, en koe että Rajavartiolaitos kannustaisi.” (Henkilö 2)

Kolmas ensimmäisen tason kategoria ”suunnitelmallisuus” muodostui kehittämisen osalta tulevaisuuden haasteisiin vastaamisesta ja osaamisen varmistamisesta. Haastateltavat kokivat ristiriitaisesti, että tällä hetkellä tulevaisuuden haasteisiin vastataan lähinnä yksilötasolla, kun sen tulisi lähteä organisaatiosta. Ohjausta osaamisen kehittämiseen haastateltavat eivät ole saaneet, eikä johto ole selkeyttänyt, mitä heiltä tulevaisuudessa halutaan.

”Laitostasolla laitoksen pitää pystyä reagoimaan muutoksiin, koska siellähän se on, kentätasolta ei pystytäkään vaikuttamaan siihen” (Henkilö 3)

”Näkisin näin, että toimivaltuudet, lainsäädäntö. Ku tää homma kehittyy koko ajan, ni ne laahaa saatanasti jälessä koko ajan” (Henkilö 1)

”kuhan vaan tietyllä tapaa lopetettas tää keinotekoinen toimivaltuusrajojen luominen” (Henkilö 2)

”...Se varmaan niinkun sen asian tiedostaminen ja huomioiminen niin koulutuksessa ja resursseissakin kun ihan kaikessakin.” (Henkilö 2)

”Tarpeisiin pitäisi vastata kouluttautumalla entistä paremmin” (Henkilö 3)

Osaamisen varmistamisen pohjalla on eri keinot hankkia tarpeelliseksi katsottu osaaminen. Haastateltavat näkivät, että osaamisen varmistaminen voidaan toteuttaa palkkaamalla täysin uusi henkilö tehtävään tai vaihtoehtoisesti hankkimalla tarvittava osaaminen jollekin jo olevassa olevalle työntekijälle.

”KRP: on jo mennyt siihen että ne hakee alan osaajia, hakkereita meidän tapauksessa. Hakemuksessa oli myös maininta että entinen elämä voidaan tietyiltä osin unohtaa, jos ei ole kovin vakavia asioita tehty” (Henkilö 3)

”Kehittäminen lähtee tarpeesta. Tarpeesta tehdä työtä paremmin ja kehittää sitä oman työn tekemistä et siinä ois jotain järkeä. Sanotaan näin että, työntekijöiden omasta tarpeesta. Se on lähinnä just se et ihan tää et se lähtee just täältä ruohonjuuritasolta. Sit välistä on huimia nää, just nää kun ne maailmat ei kohtaa, just nää esimiesten ja ruohonjuuritason näkemykset.” (Henkilö 1)

”senhän pitää lähteä sieltä pomoista, tai sen yläpuolelta. Jos sitä joku kattoo että joku menee perseelleen niin, eihän se välttämättä huomaa ite että pitää kehittää jotain, kyllä se havainto useammin tulee ulkopuolelta.” (Henkilö 3)

5.4 Yhteenveto osaamisen kehittämisestä

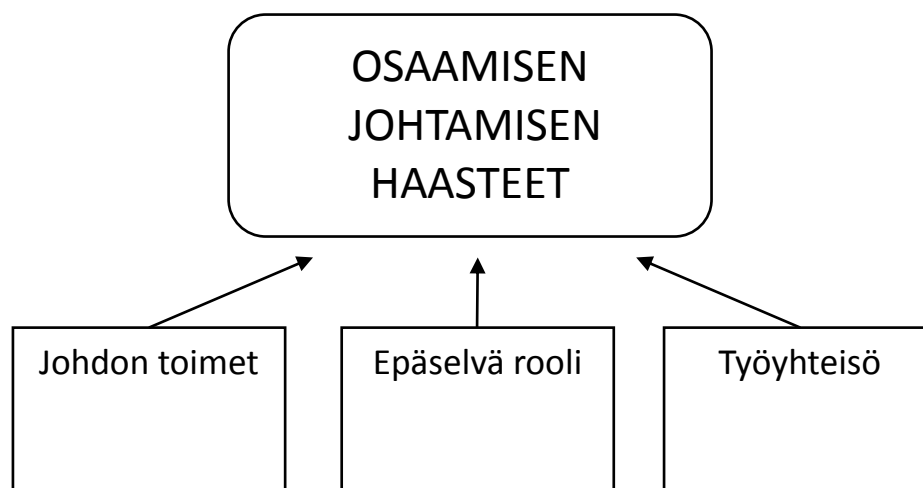
Osaamisen ja itsensä kehittäminen nähtiin haastateltavien mielestä kannattavana. Sillä nähtiin olevan vaikutuksia omaan jaksamiseen, kun huomaa, että jokin asia onnistuu nyt nopeammin tai paremmin kuin aiemmin. ”Valmistautuminen” kategoriassa olevat käsitysten pohjalta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ei osattu sanoa varmaksi, mitä kaikkea silloin tarvitaan, mutta internetin ja tekniikan kehittymisen arveltiin johtavan siihen, että entistä enemmän teknistä osaamista vaaditaan tulevaisuudessa. Vaikka tulevaisuuden osaamista ei vielä täysin tiedostettukaan, tuli vastauksista myös esiin omien puutteiden tunnistamisen tärkeys. Omia puutteita tarkastelemalla suhteessa tulevaisuuden oletettuihin vaatimuksiin saadaan kuva, mitä kohti kehittyä, tai ainakin tämän hetkiset puutteet korjaamalla voidaan vastata paremmin tämän päivän haasteisiin.

”Mahdollistamisen” alle luokiteltujen käsitysten pohjalta oman osaamisen kehittämiseksi nähtiin olevan monia keinoja työssäoppimisesta ja erilaisten kurssien käymisestä aina itseopiskeluun ja kiinnostavien aiheiden seuraamisen kautta. Suurimpana haasteena haastateltavat näkivät tässä ajan rajallisuuden. Haastateltavat kokivat, että työnantajan tulisi tehdä selvemmäksi miten se haluaa tukea osaamisen kehittämistä, vaikka ensi alkuun selkiyttämällä käytänteistä, mitä kaikkea se on valmis korvaamaan itsenäisesti suoritetuista opinnoista.

”Suunnitelmallisuus” Haastatellut kokivat, että osaamisen kehittäminen on yksilön omalla vastuulla heidän omien mieltymyksiensä mukaisesti, sen sijaan että työnantajalla olisi jokin selkeä tahtotila, mitä heidän tulisi osata tulevaisuudessa. Samalla haastateltavat toivoivat, että työnantaja ottaisi aktiivisempaa otetta tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuuden osaamiseen voi vastata joko selvittämällä ensin työnantaja tasalla, mitä osaamista tarvitaan, jonka jälkeen hankitaan koulutus nykyisille työntekijöille, tai vaihtoehtoisesti rekrytoidaan alan huippuosaaja täyttämään osaamispuute.

5.5 Käsityksiä osaamisen johtamisesta ja haasteista

Kolmantena teemana olivat osaamisen johtamisen haasteet. Teemalla pyrin selvittämään miten haastateltavat kokivat, että heidän osaamistaan on johdettu ja mitä haasteita siinä on. Osaamisen johtamisen haasteet kokonaisuuden kategoria koostui ”johdon toimet”, ”epäselvä rooli” ja ”työyhteisö” kategorioista.



Kuvio 9: Osaamisen johtamisen haasteet

Ensimmäinen kategoria ”Johdon toimet” koostui rajavartiolaitoksen ydinosamisesta ja rajavartiolaitoksen toimintaperiaatteista. Ydinosamisena koettiin olevan rajatarkastukset ja erityisesti niistä saatavat tiedot, mitä kautta lisäarvoa tuotetaan yhteistyöviranomaisille. Rajanylitysliikenteessä saadaan valtava määrä tietoa ihmisistä, jonka voidaan katsoa tuottavan lisäarvoa. Toimivaltuuksien nähtiin olevan riittävät suoritettaviin toimenpiteisiin nähden, jonka seurauksena matkustajista saadaan usein enemmän tietoa, kuin muut viranomaiset saavat.

Osittain saatavan tiedon määrästä johtuen haastateltavat kokivat olevansa tärkeässä asemassa muiden viranomaisten silmissä, koska ilman rajavartiolaitoksen suorittamia toimenpiteitä muut viranomaiset eivät saisi samaa tietoa mitenkään. Muilla viranomaisilla ei ole tällä hetkellä toimivaltuuksia mennä tekemään henkilötarkastusta, toisin kuin rajavartijoilla rajatarkastuksiin liittyen, he voivat korkeintaan seurata tilannetta kauempaa. Tosin toimivaltuuksista ja suoritettavista toimenpiteistä johtuen myös koettiin, että olemme vain antavana osapuolena. Rajavartiolaitos luovuttaa tietoa muille viranomaisille, mutta ei saa tietoa vastineeksi muilta viranomaisilta itselleen. Haastateltavat itsessään eivät kokeneet tätä ongelmaksi, mutta he oli-

vat kokeneet että esimiesten suunnasta oli mietitty onko toiminnassa jotain vialla, eikö yhteistoiminnan pitäisi hyödyttää kaikkia osapuolia.

”Konkreettisemmin, meillä on pääsy tarkemmin rajanylitystietoihin, ketä täällä kulkee, mitä täällä kulkee, vaikka toimivaltuudet on myös poliisilla pyytää sitä tietoa, laittaa toimenpidepyyntöjä, niin väitän että me osataan hyödyntää omia resursseja paremmin kuin muut, luonnollisesti.” (Henkilö 2)

”Toimivaltuudet erityisesti rajanylitysliikenteessä, saadaan ihmisistä hirveä määrää tietoa, Tullillakin on säädetty lain puitteissa hirveen korkeelle mm. riisuttaminen ja muuta, mut meillehän se on arkipäivää. Silleenhän me ollaan tosi tärkeessä asemassa, muut turvallisuusviranomaiset ei saa mitään, jos meitä ei oo.” (Henkilö 3)

”PTR puolelle, aikamoisen lisäarvon, kouvolasta jos kysyisit. Putki jos lyötäs poikki, niin monella YT viromaisella vois olla sanottavaa sen jälkeen, saattas kysymyksiä tulla et mitä helvettiä” (Henkilö 1)

Toimintaperiaatteet liittyvät perinteisesti osaamisen johtamiseen organisaation strategian, arvojen ja vision kautta. Haastateltavat kokivat, että arvot liittyivät osaamiseen ja niiden kuului näkyä toiminnassa, vaikkakin niitä pidettiin itsestään selvinä. Strategia ja visio olivat haastateltaville kokonaisuuksia, jotka olivat heidän mielestään liian korkealentoisia. Heidän mukaansa johto vain ei ole saanut jalkautettua niiden sisältöä henkilöstön tasolle, jolloin niitä pidettiin lähinnä korulauseina.

”Niin no, siinä mielessä näkyy et ammattitaitoisia pyritään olemaan, mut toivon mukaan sen ei tarvii erikseen käsketty arvo olla... ..Ne on oikeestaan itsestään selviä...” (Henkilö 2)

”Kyllä tuolla kohtuullisen jämäkän näköisiä tyttöjä ja poikia on tuolla asemilla töissä.” (Henkilö 2)

”Kyllähän ne tietysti, osaamisesenhan ne liittyy. Tärkeitä asioita, ihan hyvät arvot on valittu. ja ne kumminki, kuuluu näkyä osaamisessa. Jos niitä väheksyy niin ei se pelkästään oo hyvä asia.” (Henkilö 1)

”...se on varmaan meidän laitoksen yks suurimpia ongelmia, että se mitä me ollaan paperilla, ja se mitä me ollaan käytännössä, on oikeestaan helvetin isossa ristiriidassa keskenään. Me ollaan sotilaita, mut me ei olla sotilaita. Me tehdään poliisin töitä, mut me ei olla poliiseja. Tehdään tullin töitä, mut me ei olla tullimiehiä. Sit loppujen lopuks se rajamies, mikä jää jällelle, se ei oo yhtään mitään. Se on ongelma, meillä on paljon toimivaltuuksia, jotka on kuitenkin rajattu niin, että meillä ei loppujenlopuksi niitä kuitenkaan ole.” (Henkilö 2)

”Meidän osalta, on. Apukomentajalla on visio, mutta ei se ole osannut kertoa sitä meille. Visio on, että tilannekuvatoiminto, analyysiosa perustetaan, mutta kukaan ei ole vielä sanonut et mitä se pitää sisällään. Onhan sillä sillon visio.” (Henkilö 3)

Toinen kategoria ”Epäselvä rooli” muodostui haastateltavien näkemyksistä omaan tehtävään liittyvästä sekavuudesta ja esimiehen vaihtuvuudesta. Sekavuus ilmeni haastateltavien mukaan siinä, että heillä ei ollut selvää kuvaa ketä heidän pitäisi palvella tai kenelle he tuottavat tietoa. Tämä ilmenee heille tulevien tietopyyntöjen moninaisuutena ja kirjona, keneltä tietopyynnot tulevat. Tilannekuva- ja analyysitoiminta käynnistyi Kaakkois-Suomen rajavartiostossa vuonna 2011, milloin toiminnolle luotiin selkeät pelisäännöt ja toimenpiteet, mutta tehtäväkuvan laajentuessa ja ”alun hienouden” jälkeen toiminnon koettiin olleen ”omissa oloissaan”. Esikuntaan palatessaan haastateltavat kokivat, että edes esikunnassa ei enä tiedetty, miten he voisivat hyödyttää muuta toimintaa.

”Suurimmat haasteet on tällä hetkellä se, että meidän rooli on epäselvä, siinä suhteessa että, tuota, se ei oo ihan selvää, että ketä me palvellaan, se ei oo ihan selvää, että mitä meiltä halutaan.” (Henkilö 2)

”Se miten myö nähään käytännön tason toiminta, niin se, et ku hypätään ravintoketjun yläpäässä halutaan, on myös kaiken kirjavaa” (Henkilö 1)

”Palvellaanko me vartioston esikunnan tarpeita, ylimmän johdon tarpeita, vai niitä asemien arkisia toimia, se on monen asian summa” (Henkilö 2)

”Se on hallintoyksikkötasolla, suhteellista, asemien riti-otot tietää varsin hyvin mitä me tehdään, kuinka me voidaan heitä palvella, mutta esimerkiksi tällä käytävällä (esikunnassa) suurin osa ihmisistä ei tiedä miten me voidaan heitä palvella. Koska ku vertaa miten me voitais auttaa, niin tuota, se on hyvin vaihtelevaa.” (Henkilö 2)

Myös esimiesten vaihtuvuudella koettiin olevan merkitystä epäselvään rooliin. Haastateltavat kertoivat esimiehen vaihtuvan säännöllisen väliajoin ja jokaisella heistä vaikutti olevan omanlainen mielikuva, mitä tilannekuva- ja analyysiryhmän pitäisi tehdä. Vaihtuvuuden johdosta nähtiin, että toiminnolla ei ole ollut selkeää jatkuvuutta, mitä tulevaisuudessa tehdään ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Tämä näkyi haastateltavien mukaan myös siinä, että esimiehillä ja haastateltavilla on erilaiset näkemyserot, mitä heidän pitäisi tehdä. Asiaa ei myöskään helpottanut se, että haastateltavat kokivat toisia esimiehiä toiminnan kehittämisen kiinnostaa ja toisia ei se kiinnosta, jolloin toisen esimiehen aikaan tilannetta viedään johonkin suuntaan ja seuraavan esimiehen aikana se pysyy muuttumattomana, tai pahimmillaan sitä yritetään viedä aivan toiseen suuntaan.

”Et tavallaan ne jolla on niitä ajatuksia miten tätä hommaa pitäis kehittää, ni niillä ei taas oo sitä kynää jolla kirjoitetaan käskyyn allekirjotus et nyt tehään näin. Ja sit ku ihmiset vaihtuu, ni ne on yleensä sellasessa putkessa et se kierto on jos-sain yksittäisessä tehtävässä on hvin lyhyt, josta johtuu se että, tänään tehään tälleen ja huomenna tolleen. Ja sit ku sinä on vielä lisänä se että toista kiinnostaa ja toista ei.” (Henkilö 2)

”Sit ku se on niin et tänään se on tälleen, ja huomenna se on vähän toisellatapa.” (Henkilö 2)

”Ehkä täällä meidän firmassa pitäis tapahtua semmonen tietynlainen ihme, et kun on tää urakierto. Ni siinä on omat hyvät puolensa, mut tietenki on semmosia tiettyjä asioita missä ois hyvä et ois kavereita mitkä vähän kestäs siinä omassa genressä vähän pitempään, niin niillä ehkä kestäs se pakkakin kasassa vähän pitempään. Ja niitten pitäis ehkä miettiä et miten tätä hommaa kehitetään ja valvotaan.” (Henkilö 1)

Kolmas kategoria ”Työyhteisö” koostui organisaatiorakenteesta johtuvista haasteista ja työkuvaan liittyvistä haasteista. Organisaatiorakenteeseen viittavia käsityksiä ilmeni muun resurssien vähyytinä, jonka seurauksena asioita ei voi hoitaa niin hyvin kuin haluttaisi, koska ei ole aikaa. Myös johtamisen puute tuli esiin haastateltavilta. Yksikkö on ollut hajasijoitettuna, ennen kuin se koottiin yhteen esikuntaan, mikä on omalta osaltaan aiheuttanut sen, että työntekijät ovat saaneet tulla ja mennä melko vapaasti. Hajasijoitus on samalla aiheuttanut sen, että tilannekuva- ja analyysiryhmä ei tapaa usein päivittäistyökseen tilannetietoa tuottavia, mikä koettiin puutteeksi omassa työssä, kun tuoretta ja ”hiljaista” tietoa ei jaeta päivittäistoimesta.

Haastateltavat kokivat myös, ettei työnantaja ole miettinyt perehdyttämistä kunnolla, vaan se luottaa siihen, että kyllä vanhemmat työntekijät kertoo, miten asioita hoidetaan.

”Me ollaan täällä nyt esikunnassa, aiemmin oltiin millon missäkin syrjässä, päivittäistutkinta on hajautettu asemille ja pitkäkestonen tutkinta on omineen tuolla omassa paikassaan, PTR miehet on Kouvolassa ja johto-osa esikunnassa. Me ollaan niin levällään, et vaikka voidaan sanoa et me pelataan siihen yhteen maaliin ni oikeestihan meillä kaikilla on omat maalinsa.” (Henkilö 2)

”Koska se että, jos puhutaan tilannekuvan tuottamisessa, ni se on hemmetin iso puute, ettei me tavata, tai olla niiden kanssa jotaka tekee päivittäin, niinku face-toface, ei meillä oo sitä hiljasta tietoo, just suoraan tutkinnosta” (henkilö 1)

”Tietyllä tapaa valitettavan paljon hyödynnetään sitä olettaa, että kyllä ne vanhemmat osaa kertoa, sen sijaan että asioita koulutettaisiin ihan oikeasti.” (Henkilö 2)

Työnkuvaan liittyvistä haasteista koettiin epäselvyyttä osaamisvaatimuksien määrittelyssä ja tavoitteiden asettelussa. Osaamisvaatimuksia ei ole tarkemmin määritelty, mitä työntekijöiden pitäisi osata, pois lukien tietyt havaitut puutteet yksilöiden osaamisessa. Vuosittain kyllä käydään kehityskeskustelut, missä mietitään edellisen vuoden toimintaa ja kehitystarpeita, mutta tarkempia vaatimuksia työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa miten kehittää osaamistaan.

”Se (työjärjestys) on päivitystä vailla, eikä sitä päivitetä ennen kuin tulee organisaatiomuutos, mut tuota, työjärjestykset on lähtökohtasesti semmosia ympäripyöreitä kuvauksia, eikä siinä mennä semmosiin, konkreettisiin asioihin. Toki, siellä saattaa olla semmosia määrämuotosia, tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää valitse määrämuotoinen arvo tähän. Ei ehkä sellasia osaamisvaatimuksen määritelmiä ole kuitenkaan.” (Henkilö 2)

”Eipä siinä varsinaisesti osaamista ole silleen määritelty. Siellä on lähinnä laitettu että, osallistuminen, et se on silleen helvetin laveesti kirjoitettu. Niinku voit kuvitella. Sen verran tehtävään on, tavallaan se, alan ja ammatillisia kursseja pitää olla suoritettuna että voidaan valita tehtävään.” (Henkilö 1)

”Ei ole määritelty, koska, työjärjestyksiä ei nyt tehdä tällä hetkellä. Osaamisvaatimuksia on esitetty kehityskeskusteluissa... ..Mutta sitä millä saralla osaamista pitäisi kehittää, ei ole määritelty, ainoastaan itse määrittelen itselleni mitä pitää kehittää.” (Henkilö 3)

Tavoitteiden asettelun osalta haastateltavat kokivat, että vaikka yksikkötasolle on määritelty, mitä heidän tulee saada aikaiseksi, ei yksilöllisiä tavoitteita työnantajalta ole tullut.

”Haluaisin vastata että on, mutta tuota. Tietysti, koska ollaan osa rikostorjuntayksikköä, niin kai ne tavoitteet on selkeet,” (Henkilö 2)

”On. Kylähän niitä on määritelty. Yhteisiä ei muuten ole, mutta ryhmälle on annettu suht konkreettinen tavoite: Tikuyksikkö tuottaa tämmöistä kaljaa ja makaraa. Ei oo henkilökohtaisuuksiin muuten menty.” (Henkilö 1)

”Onhan niitä, kehityskeskusteluissa on hyvät lauseet. Monta ranskalaista viivaa löytyy. Ei ole kylläkään määritelty yhteisiä tavoitteita mitä pitäisi osata. Ei ole määritelty mitä pitäisi osata. Muuta kuin minun henk koht oma määritelmä millä tasolla pitäisi olla.”(Henkilö 3)

5.6 Yhteenvedo osaamisen johtamisen haasteista

Osaamisen johtamisessa nähtiin olevan haasteita eri kokonaisuuksissa. ”Johdon toimet” kategorian alle luokiteltiin kahdenlaisia ongelmia, ydinosaamisemme liittyviä ja organisaation toimintaperiaatteisiin liittyviä käsityksiä. Ydinosaamisen alueelle sijoittuvat haasteet muodostuivat asemamme ja toimintamme kautta. Saamme paljon tietoa rajan ylittävistä ihmisistä, mitä muut viranomaiset eivät saisi mitenkään, mutta haasteeksi muodostuu tämän tiedon käyttäminen ja jakaminen muiden viranomaisten kanssa, erityisesti toiminnan yhteistyön osalta, koettiin, että Rajavartiolaitos on vain antavana osapuolena. Toinen kokonaisuus oli toimintaperiaatteisiimme liittyvät haasteet. Haastateltavat kokivat, ettei rajavartiolaitoksen johto ole saanut jalkautettua visiotaan, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla, työntekijöiden tasolle. Visiota pidettiin korulauseena ja epäiltiin, ettei johto tiedä itsekään, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla, vaan se yrittää keskittyä vähän kaikkeen mahdolliseen.

”Epäselvä rooli” kategorian alle luokiteltiin käsitykset omaan tehtävään liittyvästä sekavuudesta ja esimiehestä johtuvia haasteita. Omaan tehtävän liittyvät haasteet olivat lähtöisin toiminnan aloittamisen jälkeiseltä ajalta ja haastateltavat kokivat, ettei heillä ei ole selvää kuvaa siitä, ketä he palvelevat ja kenelle he tuottavat tietoa tai mitä teiltä tarkemmin halutaan. Esimieheen liittyvät haasteet haastateltavat kokivat, että ne ovat lähtöisin esimiesten urakierrosta, jonka johdosta esimies vaihtuu säännöllisin väliajoin. Tämän johdosta koettiin, että toiminnolla ei ole pitempää jatkuvuutta. Yksi esimies haluaa kehittää toimintaa yhteen suuntaan ja seuraava toiseen, joka johtaa toiminnan muuttumiseen aina, kun esimies vaihtuu.

”Työyhteisö” kategorian alle luokiteltiin organisaatorakenteesta johtuvista haasteista ja työnkuvaan liittyvistä haasteista. Organisaatorakenteeseen liittyviä haasteita koettiin olevan resurssien määrä, hajasijoitus ja perehdyttämisen puute. Työnkuvaan liittyviä haasteita koettiin olevan osaamistarpeiden määrittelyssä ja tavoitteiden asettelussa, mitä heidän pitäisi osata ja miten kehittää itseään.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhden miehen taistelu kirjoitus- ja tutkimusprosessia vastaan rupeaa olemaan lopuillaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tilannekuva- ja analyysiryhmässä työskentelevien henkilöiden käsityksiä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, jonka jälkeen palataan vielä hetkeksi tuloksista nousseisiin asioihin.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen analyysin perustuessa tutkijan omaan tulkintaan luotettavuuden kysymys kohdentuu siihen, miten aineistolle uskollinen tulkinta on. Fenomenografiassa kategoriajärjestelmää voidaan pitää riittävänä ja aineistoa oikeudenmukaisesti kohtelevana kuvauksena, jos jokainen yksittäinen haastattelu on mahdollista sijoittaa sen sisälle. Luotettavuuden kannalta olennaista on sekä tutkijan tulkinnan uskollisuus aineiston käsitysten eroavaisuuksille että kategorioiden keskinäiset erot. Aineiston käsitysten eroavaisuus tarkoittaa eri käsitysten huomioimista ja edustavuutta tuloksissa. Kategorioiden keskinäiset erot puolestaan tarkoittavat sitä, että kategorioiden ei tulisi olla päällekkäisiä.¹⁰⁶

Tutkimuksen päätulokseksi muodostuvat kategoriat ja niistä muodostettu kuvauskategoriajärjestelmä tai tulosalue. Kategoriat eivät edusta yksittäisen ihmisen ajattelua, vaan erilaisia tutkijan yhteen kokoamia ajattelutapoja yleensä. Käsitykset voivat olla toisiaan tukevia, keskenään ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia. Fenomenografiassa ei tehdä kuitenkaan yksilökohtaisia tarkasteluja eikä ryhmien välisten erojen tarkastelua, vaikka erilaisia ryhmittelyjä voidaankin tehdä.¹⁰⁷

Tutkimukseni kulkua ohjasivat tutkimuskysymykset. Tavoitteenani oli selvittää osaamiseen ja itsensä kehittämiseen liittyviä tekijöitä haastateltavilta, sekä mitä haasteita heidän osaamisen johtamisessaan on. Aineistoa kerätessäni ja analyysiä aloittaessani pyrin jättämään taustaoletukseni taka-alalle ja keskittymään vain aineistoon ja siellä oleviin asioihin ja käsityksiin. Aineistoa jaottelin useampaan otteeseen valittujen teemojen mukaan, välillä palaten tutkimuskysymyksiini, joista löysin usein vastaukset kysymyksiini, mitä tehdä aineistolla.

¹⁰⁶ Huusko & Paloniemi 2006, s. 169–170

¹⁰⁷ Huusko & Paloniemi 2006, s. 169

Aikaisemmissa luvuissa 1.5 ja 1.6 kerrottiin aineiston keräämisestä, miten haastateltavat valittiin ja missä heidät haastateltiin. Haastateltavien koulutustaustan samankaltaisuus ja yhtenevät työtehtävät näkyivät samankaltaisuuksina heidän vastauksissaan. Myös haastateltavien tehtävänkuva ja kokemukset näkyivät heidän käsityksissään. Kun tehtävänkuvassa oli mukana esimiehelle kuuluvia tehtäviä, havaittiin osaamisen painopisteen muuttuvan teknillisestä osaamisesta enemmän vuorovaikutuksellisen osaamis pohjan puolelle. Haastateltavina oli sekä vanhempia henkilöitä että nuorempaa sukupolvea edustavia henkilöitä. Koska haastateltavista kysyttiin osaamisesta ja osaamisen johtamisesta monesta eri kulmasta, on myös mahdollista, että välillä käytiin vastaajien epämukavuusalueella ja tästä syystä he ovat saattaneet vastata sosiaalisesti hyväksyttävästi esitettyihin kysymyksiin tai muuten vääristää totuutta antaakseen paremman kuvan itsestään. Myös haastattelun kestolla saattoi olla vaikutusta saatuihin vastauksiin, erityisesti viimeisen teeman aikana oli havaittavissa levottomuutta haastateltavissa, joka ilmeni osaan kysymyksiin saatuina lyhyinä vastauksina. Tutkimusjoukon pieni koko on myös mahdollisesti aiheuttanut sen, että toisistaan eroavia käsityksiä ei käsitellyistä aiheista noussut paljoa. Kuitenkin tutkimuksessa esiintyvät käsitykset kuvaavat vastaajien käsityksiä tämän hetkisessä tilanteessa.

Aineiston aitous edellyttää, että aineisto koskee tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Tutkijan on osoitettava, että tutkimushenkilöt ovat ilmaisseet käsityksensä juuri tutkittavasta aiheesta, lisäksi tulee osoittaa se, että he ovat ilmaisseet ne juuri niin kuin itse sen näkevät, eivätkä esimerkiksi vastanneet sen pohjalta mitä haastattelija haluaa heidän sanoa¹⁰⁸. Kuten luvussa 1.6 kerroin, pyrin varmistamaan haastateltavilta, että he vastaisivat kysymyksiin juuri omasta näkökulmastaan. En haastattelujen aikana mielestäni tarjonnut heille rohkaisua tuottaa tietyyntyyppisiä vastauksia, vaan olin avoin erityyppisille vastauksille niin omissa vastauksissanikin, kuin myös kehonkielellisestikin.

Haastattelu on aineistonkeruu menetelmänä vaativa. Se vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta, ja siihen pitäisi kouluttautua¹⁰⁹. Haastattelutilanteessa huomasin tämän itsekkin, ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välillä huomasin itsekkin jo eroa, miten saan sujuvammin jatkettua keskustelun kulkua ja hankittua haastateltavalta tarkemman vastauksen. Siitä huolimatta en mielestäni päässyt haastateltavien kanssa niin syvälle aiheessa kuin olisin halunnut, sain vain pintapuolisen käsityksen asioiden nykytilasta.

¹⁰⁸ Ahonen 1994, s.153–154

¹⁰⁹ Hirsjärvi & Hurme 2001, s.34

Fenomenografisen tutkimuksen johtopäätökset esitetään kategorioina, joiksi aineisto löydettyjen merkitysten perusteella luokitellaan. Merkityskategoriat ovat valideja, jos ne vastaavat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja relevantteja, jos ne ovat tutkimuksen teorian mukaisia. Tutkija ei saa ylitulkita aineistoaan eikä innostua löytämään siitä merkityksiä, jotka eivät kuulu tutkittavan ongelman ja sen taustana olevien teoreettisten lähtökohtien piiriin.¹¹⁰

Tutkimuksen validiuden osoittaminen tapahtuu haastatteluiden litteroinnin kautta. Tekstiin liitettävistä lainauksista tulee käydä ilmi, että tutkimuksessa osallisena olevien henkilöiden käsityksissä oli riittävästi perusteita tutkimuksessa esitettyihin merkityskategorioihin. Liittyen kategorioiden relevanssiin eli kategorioiden teoreettiseen merkitykseen tutkijan pitää vakuuttaa lukija, että kykenee sitomaan ja selittämään kategoriat johdonmukaisesti ja kytkemään ne omiin tutkimusongelmiinsa ja teoriakäsitteistöönsä.¹¹¹

Käsityksistä muodostetut kategoriat ovat viime kädessä tutkijan rakentamia kokonaisuuksia, jolloin niiden määrä on viimekädessä tutkijan päätettävissä¹¹². Tästä voidaankin miettiä, ovatko käsitykset pysyviä tai saako edes tutkija itse välttämättä samoja tuloksia seuraavalla kerralla samasta aineistosta, koska käsitykset voivat muuttua ajan kuluessa niin haastateltavilla kuin tutkijalla itselläänkin.

Fenomenografinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella ihmisten käsityksiä, miten nämä tutkittavat käsittävät ympäröivän maailman¹¹³. Fenomenografia tutkimusmenetelmänä ei ollut pelkästään helpoimpia. Kun aluksi olin valinnut tutkimusmenetelmän, en ymmärtänytkaan kuinka vaativa se voisi olla. Kuten laadulliselle tutkimukselle on yleistä, on fenomenografia induktiivista aineiston käsittelyä, mikä näkyy koko prosessin aineistolähtöisyydestä. Haastatteluista saadusta aineistosta piti etsiä merkityksiä ja luokitella niitä kuvauskategorioiksi, samalla tässä vaiheessa yritin, ettei taustateoria vaikuttaisi liikaa omiin luokitteluihini.

¹¹⁰ Ahonen 1994, s.154

¹¹¹ Ahonen 1994, s.154

¹¹² Huusko & Paloniemi 2006, s. 169–170

¹¹³ Ahonen 1994, s.116

Vaikka sanonkin tässä, että tuloksiksi muodostuneet kuvauskategoriat ovat lähtöisin aineistosta, eli siis koostuvat haastateltavien sanomisista haastattelun aikaan, minkä jälkeen tulkitsin ja luokittelin heidän sanomisensa, en voi täysin olla varma miten paljon olen omilla kysymyksilläni ja taustateoriaan perehtymällä vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Ennen haastatteluja on voinut haastattelurunkoa laatiessa tulla huomaamattani laadittua kysymyksiä siten, että ne tuottavat vastauksia, jotka ohjaavat kategorisoimaan vastaukset tietyllä tavalla. Toinen vaihe missä olen voinut vaikuttaa tuloksiin, on itse haastattelutilanne, jos en ole saanut haastateltavilta esiin kaikkea sitä, mitä he halusivat asiasta kertoa tai jos emme ole puhuneet samasta asiasta, jonka seurauksena haastateltavan vastaus ei mielestäni liittynyt aiheeseen. Kolmas vaihe oli itse kuvauskategorian luominen, jossa pohjatietoni ovat voineet vaikuttaa itse kategorioiden muodostumiseen tiedostamattani asiaa. Haasteena oli myös, erityisesti tutkimuksen loppuvaihetta koskien, selostaa kaikki tekemäni toimenpiteet niin aineiston keräämisessä kuin sen käsittelyssäkin. Mielestäni olen kuvannut riittävästi, miten olen päätenyt saamiini tuloksiin, mutta tämän lukija joutuu itse arvioimaan, jäikö jotain puuttumaan tutkimuksen kulusta tai sen aikana tehdyistä toimenpiteistä. Mielestäni pystyin kuitenkin vastaamaan tutkimuksessani olleisiin tutkimuskysymyksiin, joiden ympärille rakensin eri kuvauskategoriat.

Tutkimuksen tieteellistä merkitystä mietittäessä voin todeta, että tutkimukseni ei ole ainutlaatuinen eikä uutta teoriaa luova. Tutkimus tuo esiin haastateltavien näkemykset, jotka ovat vain kolikon toinen puoli, tässä tapauksessa se, mikä työntekijöille näkyy toiminnasta. Työnantajan ja esimiesten näkökulmaa ei tällä tutkimuksella tuotu esiin. Uutta tietoa on näin ollen tuotu esiin juuri työntekijöiden näkökulmasta, joten tutkimusta voi pitää jonkinlaisena pohjana jatkotutkimukselle.

6.2 Johtopäätökset

Haastatteluissa käsiteltiin välillä vaikeitakin asioita, ihmiselle ei ole aina helppoa myöntää puutteitaan tai tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Hyvää vaikeissa keskusteluissa on tosin se, että sieltä voi nousta kipinä oman toimintansa arviontiin, jota voi pitää askeleena itsensä kehittämiseen. Osaamisen taso nähtiin haastateltavien mielestä riittävänä töiden tekemiseen, mutta haastateltavat näkivät jatkuvan itsensä kehittämisen tarpeellisena vastatakseen muuttuvaan työkuvaansa. Työnkuvan muutos on taas ajankohtainen, koska konkreettisesti yksikköä koskettaa organisaatiomuutos 1.10. Tältä osin haastateltavat eivät vielä tiedä, mitä tulevaisuus heille tuo mukanaan.

Työnkuvasta johtuen monipuolinen osaaminen on tarpeen. Koska kaikki muuttuu teknisempään suuntaan, kävimmekin haastateltavien kanssa keskustelua heidän teknisestä osaamisestaan ja siitä, tuleeko kaikkien olla ”bittinikkareita” jotka puhuvat binääriä vai vieläkö on tarvetta henkilöille, jotka tekevät enemmän ns. ”perustyötä”. Sivuttiin henkilöstön erikoisosaaamisesta ja siitä tuleeko kaikkien osata jokin asia syvemmällä tasolla ja mikä on se riittävä perustaso, mikä kaikkien pitää osata asiasta. Osassa haastatteluista nousi huomioita, että ollaanko toimintaa viemässä jo liian tekniseksi, muiden toimintojen ja tarvittavan osaamisalueiden kustannuksella, kun tällä hetkellä keskitytään niin paljon tekniseen osaamiseen. Tämän hetkellä resursseilla näyttää siltä, että kolmehenkisellä työporukalla olisi helpompaa olla, jos kaikilla olisi tietty perusosaaminen tietojen hankkimisesta avoimista lähteistä ja kaikki pystyivät hoitamaan tietopyyntöjä, joita yksikköön tipahtelee. Tällöin vältettäisiin tilanne, että alan erikoisosaaja on ylityöllistetty, muiden ollessa kykenemättömiä suorittamaan kyseistä työtehtävää. Toinen näkökulma tuotiin myös esiin, rivien välistä oli luettavissa, pitäisikö analyysitoimintaan rekrytoida nuorempaa henkilöstöä, jotka jaksavat vielä kehittää itseään, ja joilla on jo perusedellytykset kunnossa tietotekniikan osalta. Näkemyksen mukaan vanhempi henkilöstö ei välttämättä edes ymmärrä, mitä kaikkea tietokoneella voi tehdä tai saada aikaan, kun nuoremmille tietokoneen käyttäminen on pääsääntöisesti yhtä luonnollista kuin hengittäminen. Viimeisimpänä osaamiseen liittyvästä tarpeesta otetaan mukaan kielitaito. Kun tehtäviin liittyy itäraja, ei venäjän kielen osaamisen merkitys ainakaan ole häviämässä osaamistarpeista. Toki tekniikan avulla saadaan käännettyä vierasperäistä kieltä, mutta ennen kuin kääntöpalvelut saadaan paremmiksi, ei tarve osata venäjää ole poistumassa mihinkään. Vaikka muita kielitaitotarpeita ei aineistosta noussut, voisi tulevaisuudessa kuvitella tarvitsevan myös arabiaa ja muita kieliä kansainvälistymisen ja ihmisten liikkuvuuden johdosta.

Osaamistaan kannattaa kehittää, oli haastateltavien näkemys. Tosin usein samaan hengenveetoon mainittiin, että aina löytyy jotain rajoittavia tekijöitä, miksei kehittämiseen välttämättä ryhdytä. Ei ole aikaa, työnantaja ei tue riittävästi, ja niin edelleen. Kuitenkin näyttää siltä, että työntekijät toivoisivat saavansa enemmän tukea työnantajalta itsensä kehittämisessä. Tekojen ei tarvitse olla suuria, esimerkiksi konkreettisempien osaamisvaatimusten muodossa tai selvittämällä heille, mitä taitoja tulevaisuudessa halutaan.

Vaikka haastatteluissa tuli esiin paljon puutteita ja haasteita työympäristössä, löytyi myös hyviäkin puolia, erityisesti työilmapiiri yksikössä. Haastateltavat kertoivat viihtyvänsä työyhteisössään ja kokivat ilmapiirin itsensä kehittämiseen kannustavana. Toki tässä pitää ottaa huomioon työntekijän näkökulma, yleensä helpommin tuodaan esiin koetut puutteet ja haasteet, kuin tiedostetaan ne asiat, mitkä ovat jo oikeasti hyvin. Vaikka loppujen lopuksi kehitettävää olisikin toiminnon päivittämisen, työprosessien dokumentoinnin, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ja tavoitteiden asettelun kanssa, nähtiin kokonaisuus kuitenkin toimivana.

Työntekijän arvostaminen oli yksi asia, jota en tuloksissa käsitellyt. Haastateltavat kokivat, että alan osaajia ei arvosteta riittävästi. Osaaminen ei oikeastaan näy palkkauksessa, muuten kuin tehtävän peruspalkkauksessa, mikä on korkeampi, kuin monessa muussa rajavartijan tehtävässä. Rajavartiolaitoksessa on käytössä suoritusarviointijärjestelmä, mutta sitä ei koettu toimivana, eikä kannustavana. Koska varsinaista urakehitystä ei ole eikä omaa osaamistaan kehittämällä saa lisää palkkaa, on vaarana tehtävään päästyään passivoitua ja olla tyytyväinen nykyiseen osaamistasoonsa.

Kun mentiin osaamisen johtamisen kokonaisuuteen, huomasin, ettei haastateltavilla ollut tänne enää niin paljoa annettavaa. Osaamisen johtamiseen olisivat luultavasti voineet paremmin vastata esimiesasemassa olevat henkilöt, minkä vuoksi tutkimuksessa tyydyttiin tarkastelemaan osaamisen johtamisen haasteita, joista haastateltavilla oli kokemuksia, koko prosessin sijaan. Osaamisen johtamiseen kuuluu vision ja strategian jalkauttaminen henkilöstölle, jotta henkilöstö tiedostaisi organisaation tavoitetilan ja pyrkiisi sitä kohti. Haastateltavat kokivat strategian ja vision, niin kuin välillä koko rajavartiolaitoksen toiminnankin, olevan niin korkealentoista, että se ei ole avautunut työntekijöille, mitä Rajavartiolaitos haluaa olla. Epäiltiin jopa että johto ei tiedä sitä itsekään. Laitoksen toiminnassa koettiin myös olevan ristiriitaisuuksia mitä kaikkea sen halutaan olevan: ”tuntuu kuin Rajavartiolaitos haluaisi olla vähän kaikkea” ilmaisi yksi haastateltava käsityksensä asiasta.

Toinen kokonaisuus, mikä nousi esiin osaamisen johtamisessa, oli urakierto. Kun erityisesti esimiesasemassa olevien tehtävät vaihtuvat nopeasti, ei toiminnalla ole samanlaista jatkuvuutta, kuin jos tehtävässä olisi joku pitempiaikainen henkilö. Tämä herättikin ajatuksia, pitääkö urakierron olla nopeaa kaikilla esimiesasemassa olevilla, vai olisiko tarpeen että toimintaan löytyisi pitkäjänteisyyttä. Onko kaikkien tarvetta olla ”moniosaajia” jotka tietävät vähän monesta kokonaisuudesta, vai pitäisikö mukana olla myös henkilöitä, jotka tietävät paljon pienestä kokonaisuudesta ja voisivat siten hyödyntää osaamistaan toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen lopuksi

Tutkimuksen tekeminen herätti jatkotutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Koska koin että tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen toimenpiteet jäivät vain niiden haasteiden tutkimisen tasolle, voisi tulevaisuudessa kohdetta lähestyä esimiesten näkökulmasta ja siihen miten he ovat kokeneet johtaneensa osaamista.

Koska tässä tutkimuksessa on tutkittu vain Kaakkois-Suomen rajavartioston henkilöstöä, voisi seuraavassa tutkimuksessa laajentaa kohdehenkilöstöä, mitä tutkimus koskee. Mahdollista olisi verrata esimerkiksi toisen hallintoyksikön tilannekuva- ja analyysihenkilöstön käsityksiä keskenään, tai esimerkiksi tutkia osaamista ja sen kehittämistä koko hallintoyksikkö tasolla, jolloin mukana olisivat myös rajavartio- ja tarkastusasemat.

LÄHTEET

- Ahonen, S. 1994 Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Leena Syrjälä & Sirkka Ahonen & Eija Syrjäläinen & Seppo Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- HE 41/2017, Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi rikostorjunnasta Rajavartiolaityksessä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170041>
- Heikkinen, H. Huttunen, R. Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus 36 (5), 340–354.
- Helakorpi, S. 2009, Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. Viitattu 4.4.2018
https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005, Tutki ja kirjoita, 11. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Huusko, M & Paloniemi, S. 2006, Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä, Huusko, Mira – Paloniemi, Susanna. 2006. Kasvatus 37 (2), 162–173.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.
- Hätönen, H. 2011, Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima, Helsinki
- Kolb, D. 1984, Experimental learning. Experience as the source of learning and development. Prentice-hall. Inc.
- Niiniluoto, I. 1996, Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. 5. täydennetty painos. Edita, Helsinki
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, The knowledge-creating company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York

- Metsämuuronen, J. 2006, Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä – 4. painos, Gummerus Kirjapaino Oy
- Otala, L. 2000, Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa, WSOY kirjapaino, Porvoo
- Otala, L. 2008, Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOYPRO, Helsinki
- Poikela, L. 2001, Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Julkaisussa E. Poikela and S. Öystilä (toim.) Tutkiminen on oppimista - ja oppiminen tutkimista. Tampere: University Press.
- Polanyi, M. 1966, Tacit dimension. Peter smith, Gloucester (Mass.) Alun perin julkaistu (1983), Doubleday, Garden City, N.Y.
- Prahalad & Hamel, G. 1990, The Core Competence of the Corporation, Harvard business Review, May-June 1990
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011, Menetelmäviidakon raivaajat, Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Hansaprint
- Rajavartiolaitoksen verkkosivut, www.raja.fi viitattu 11.4.2018
- Rissanen, R. Kvalimot 5.1. Fenomenografia,
http://www.fsd.uta.fi/metodologia/kvali/L5_1.html
- Senge, P. 1990, The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Currency & Doubleday, New York.
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012, Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia, Sanoma Pro, Helsinki
- Uljens, M. 1996, On the philosophical foundation of phenomenography. Teoksessa G. Dall’Alba & B. Hasselgren (toim.) Reflections on phenomenography – Toward a methodology. Göteborg University, 105–130.
- Uljens, M. 1989, Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Ulrich 1996, Human resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard business Press, Boston 1996

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001, Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet, Edita Oyj, ISBN 951-37-3312-2

Viitala, R. 2004, Henkilöstöjohtaminen, 4 painos, Edita Prima Oy, ISBN 951-37-4198-2

Viitala, R. 2005, Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, ISBN 952-5123-62-6

Virtainlahti, S. 2009, Hiljaisen tietämyksen johtaminen, Talentum Helsinki, ISBN 978-952-14-1324-7